

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Posouzení systému vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve vybrané obchodní
společnosti

Review of Employees' Training and Development System in a Business Company

Student: Renáta Zapletalová

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Kateřina Kashi

Ostrava 2018

Zadání bakalářské práce

Student:

Renáta Zapletalová

Studijní program:

B6208 Ekonomika a management

Studijní obor:

6208R037 Management

Téma:

Posouzení systému vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve vybrané
obchodní společnosti
Review of Employees' Training and Development System in a Business
Company

Jazyk vypracování:

čeština

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
2. Teoretická východiska vzdělávání a rozvoje zaměstnanců
3. Charakteristika společnosti
4. Analýza současného systému vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve vybrané obchodní společnosti
5. Návrhy a doporučení na zlepšení stávajícího systému vzdělávání a rozvoje zaměstnanců
6. Závěr

Seznam použité literatury

Seznam zkratk

Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce

Seznam příloh

Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů. Moderní pojetí a postupy*. 13. vyd. Praha: Grada, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.

EVANGELU, Jaroslava E. *Rozvoj a motivace zaměstnanců v malé a střední firmě*. Ostrava: Key, 2013. ISBN 978-80-7418-198-6.

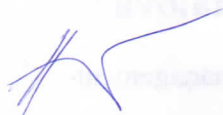
VODÁK, Josef a Alžběta KUCHARČÍKOVÁ. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2. vyd. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3651-8.

Formální náležitosti a rozsah bakalářské práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Kateřina Kashi**

Datum zadání: 24.11.2017

Datum odevzdání: 11.05.2018



doc. Ing. Petra Horváthová, Ph.D.
vedoucí katedry



prof. Dr. Ing. Zdeněk Zmeškal
děkan fakulty

Čestné prohlášení

Čestně prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma „*Posouzení systému vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve vybrané obchodní společnosti*“ vypracovala samostatně pod dohledem vedoucí paní Ing. Kateřiny Kashi a uvedla jsem v ní všechny použité zdroje.

V Ostravě dne 6.5.2018

Renáta Zapletalová

Renáta Zapletalová

Poděkování

Ráda bych na tomto místě věnovala poděkování mé vedoucí paní Ing. Kateřině Kashi, za odborný dohled a cenné rady při zpracování této bakalářské práce a za její ochotu při poskytování potřebných informací v rámci konzultací.

Obsah

1	Úvod	5
2	Teoretická východiska vzdělávání a rozvoje zaměstnanců	7
2.1	Učení se	7
2.1.1	Styly učení	7
2.1.2	Účastníci učení	9
2.2	Rozvoj	9
2.3	Vzdělávání	9
2.3.1	Cíle vzdělávání	10
2.4	Lidské zdroje	11
2.4.1	Řízení lidských zdrojů	11
2.4.2	Strategický rozvoj lidských zdrojů, jeho definice a cíle	12
2.5	Podnikové vzdělávání	13
2.5.1	Význam podnikového vzdělávání	14
2.6	Cyklus systematického vzdělávání zaměstnanců	16
2.6.1	Identifikace potřeby vzdělávání	17
2.6.2	Plánování programů vzdělávání pracovníků	17
2.6.3	Realizace vzdělávání	19
2.6.4	Vyhodnocování výsledků vzdělání	25
2.7	Financování vzdělávání	28
2.7.1	Dotace	28
3	Charakteristika společnosti	30
4	Analýza současného systému vzdělávání a rozvoje ve vybrané společnosti ...	34
4.1	Dotazníkové šetření společnosti XY, a.s.	38
5	Návrhy a doporučení na zlepšení stávajícího systému vzdělávání	51
6	Závěr	55

Seznam použité literatury	57
Seznam zkratek	
Seznam obrázků	
Seznam tabulek	
Seznam grafů	
Seznam příloh	

1 Úvod

Vzdělávání je velmi důležitá součást života. V dnešní době je prakticky nemožné fungovat bez potřebných znalostí, trh se neustále vyvíjí, objevují se nové technologie a lidé se musí neustále přizpůsobovat. Znalosti lidí zastarávají a je třeba je neustále rozšiřovat.

Vzdělávání už nejsme jenom v rámci školní výuky, ale i v jiných sférách. Jednou z nich je firemní vzdělávání. V dnešní době považují manažeři vzdělávání zaměstnanců za velmi důležité, snaží se ho proto svým zaměstnancům nabídnout v co nejlepší kvalitě a v adekvátním množství. Je potřebné, aby zaměstnanci byli flexibilní, dokázali spolupracovat, sdílet informace, přizpůsobovali se novým technologiím a rozšiřovali své dovednosti. Jenom tak budou zaměstnanci schopni konkurence na dnešním trhu, který se neustále mění. Budou schopni splňovat cíle managementu a zároveň uspokojovat poptávku zákazníků. Vzdělání už není jenom otázkou toho, co jsme se naučili ve školních lavicích. Jedná se už o celoživotní znalosti, které jsme schopni používat.

Vysoce kvalifikovaní lidé jsou v podnikání velice žádaní a čím dál tím víc cennější. Vzdělávání se stává hlavním zdrojem konkurenční výhody. Manažeři a majitelé si v dnešní době již jsou vědomi, že dosahování vynikajících výsledků není jenom o dobré výrobě nebo o uspokojování potřeb zákazníka, ale i o kvalitě jejich pracovníků, kteří budou schopni plnit všechny tyto předpoklady, o tom, zda jsou pracovníci dostatečně kvalifikováni, jestli jsou dostatečně motivováni a talentováni. Manažeři se snaží své pracovníky udržet a rozvíjet jejich dovednosti a znalosti a tímto dosahovat strategických cílů podniků.

Zaměstnanci jsou základní složkou podniku. Žádný podnikatel ani manažer nemůže však předpokládat, že zaměstnanci, které zaměstná, budou mít dostatečné vědomosti, kvalifikaci, dovednosti, znalosti, předpoklady pro vykonávání dané práce a že jich bude dostatek. Podnikatelé i manažeři se proto snaží rozvíjet vzdělávání v podniku a nabídnout svým zaměstnancům vhodné pracovní podmínky pro vykonávání jejich práce.

Je potřeba získat dostatečně velký rozpočet, který bude následně efektivně využitý pro vzdělávání zaměstnanců. Stanovení rozpočtu není lehký úkol, vzdělávání je položka, u které se hned nevidí, jestli se investice vyplatila či nikoliv, proto mnoho manažerů nechce investovat vysoké částky do vzdělávání jejich zaměstnanců. Manažeři předpokládají, že kvalita jejich zaměstnanců se odrazí na vývoji podniku a na jeho postavení na trhu.

Cílem této bakalářské práce je posouzení systému vzdělávání a rozvoje ve vybrané obchodní společnosti, a navrhnou případná zlepšení stávajícího systému vzdělávání.

V první – teoretické části jsou na základě analýzy informací z knih popsána teoretická východiska vzdělání a rozvoje zaměstnanců. V práci jsou objasněny základní pojmy učení se, vzdělávání, rozvoj. Je zde rovněž lidský kapitál, jeho strategie a cíle. Dále je zde specifikováno podnikové vzdělávání, zjištění potřeby vzdělávání, plánování vzdělávání, realizace a následné zhodnocení.

V druhé – praktické části je popsána daná problematika vzdělávání ve vybrané společnosti. První část je věnována charakteristice společnosti, kde je společnost představena z hlediska její historie, toho, jak se vyvíjela, co společnost nabízí, jejího postavení na trhu a její vize do budoucna. Dále následuje analýza současného systému vzdělávání a rozvoje ve vybrané společnosti. V této části je popsán systém vzdělávání ve společnosti a výsledky dotazníkového šetření, na jehož základě byl zhodnocen systém vzdělávání ve společnosti a byla navržena doporučení na zlepšení systému vzdělávání.

2 Teoretická východiska vzdělávání a rozvoje zaměstnanců

V této části bakalářské práce jsou objasněny základní pojmy, konkrétně pojmy učení, rozvoj a vzdělávání. Poté následuje vysvětlení lidských zdrojů, definice strategického rozvoje lidských zdrojů, řízení a strategické cíle. Dále je zde popsáno podnikové vzdělávání a fáze vzdělávání. Jsou zde popsány metody vzdělávání pracovníků jak na pracovišti, tak mimo něj. V kapitole podnikového vzdělávání je popsáno, jak identifikovat potřebu vzdělávání, jak správně plánovat průběh vzdělávání, realizaci a následné vyhodnocení efektivnosti. Poslední část se zaměřuje financování vzdělávání a možnosti získání dotací od Ministerstva práce a sociálních věcí ČR.

2.1 Učení se

Cílem učení je rozvoj, jenž směřuje k přetváření a účinné změně v duševní činnosti a konání. Součástí učení je vědění a konání. V dnešní době je velmi důležité zvyšovat schopnosti, aby bylo možno se ve světě lépe orientovat a „pohybovat“. Učení zajišťuje sjednocení mezi člověkem a jeho neustále se měnícím prostředím (Hroník, 2007).

Učení je postup, při němž vzdělávající se osoba dosahuje nových znalostí, schopností, dovedností, chování a nového postoje (Reynolds a kol., 2002).

Rozlišujeme učení sociální a učení se ze zkušeností. Učení sociální je takové, při kterém se lidé učí od ostatních lidí – svých nadřízených či spolupracovníků. Naopak učení se ze zkušeností vychází z toho, že lidé aktivně provádějí činnost a tím si osvojují potřebné znalosti a dovednosti.

Každý člověk se učí jiným způsobem, přičemž to, co se lidé učí, závisí na jejich motivaci. Takzvané dobrovolné učení probíhá v případě, kdy se lidé sami z vlastní iniciativy snaží dosáhnout lepších znalostí, dovedností a schopností, jež potřebují k vykonávání zadané práce (Armstrong, 2015).

2.1.1 Styly učení

Teorie učení určitým stylem popisují, jak se lidé učí, každá osoba bude mít ovšem jiný styl učení a bude preferovat konkrétní přístup k učení. Mezi dvě nejvýznamnější klasifikace stylu učení patří Kolbovy styly učení a Honeyho a Mumfordovy typy učících se osob.

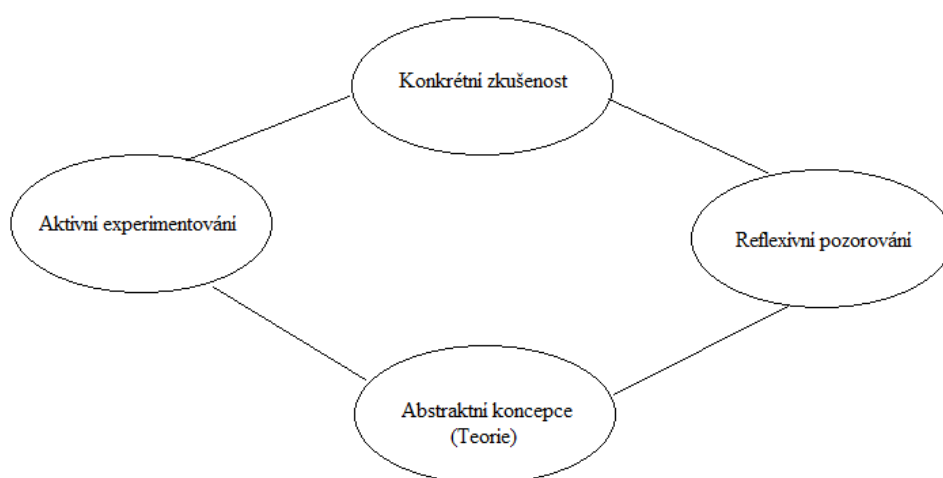
Kolbovy styly učení

Kolb a spol (1974) objevili tzv. cyklus učení, jenž se skládá z následujících čtyř fází:

- **konkrétní zkušenost (zážitek)** – plánované nebo náhodné,
- **reflexivní pozorování** – týká se aktivního přemýšlení o zkušenosti (zážitku) a jejím významu,
- **abstraktní vytváření pojetí** – generování na základě zkušenosti (zážitku) za účelem vytvoření různých pojetí myšlenek, které lze aplikovat v případě, že se člověk ocitne v podobných situacích,
- **aktivní experimentování** – testování pojetí nebo myšlenek v nových situacích, to poskytuje východisko pro novou konkrétní zkušenost a celý cyklus začíná znovu.

V modelu od Kolba je popsáno, jak zkušenost (zážitek) přeměňujeme do pojetí, jež jsou poté použita jako návod v nových situacích. K efektivnímu učení je potřeba, abychom se přesunuli z role pozorovatelů do role účastníků. Lidé nejsou stejní, a proto nemůžeme očekávat, že všichni lidé budou mít stejný styl učení. Vzdělavatelé se proto musejí neustále rozvíjet, přizpůsobovat styly učení a respektovat styly učení osob, které vzdělávají. Vzdělavatelé nemohou tyto styly učení pomíjet a preferovat vlastní oblíbený přístup. (Armstrong, 2007)

Obr. 2.1 Kolbův cyklus učení.



Zdroj: (Armstrong, Řízení lidských zdrojů, 2015, str. 344)

2.1.2 Účastníci učení

Na rozdíl od Kolbova stylu učení rozeznávají **Honey a Mumford** čtyři typy učících se osob, a tím i čtyři styly učení:

- **aktivisté** – kteří se plně a bez předpojatosti zapojují do nových zkušeností a zážitků a libují si v nových úkolech,
- **přemítaví** – kteří stojí v pozadí a pozorují nové zkušenosti a zážitky z různých úhlů, shromažďují údaje, zkoumají je a pak docházejí k závěru,
- **teoretici** – kteří upravují a aplikují svá pozorování ve formě logických teorií, mají sklon k perfekcionismu,
- **pragmatici** – kteří dychtí vyzkoušet nové myšlenky, přístupy a pojetí, aby viděli, zda fungují (Armstrong, 2007).

2.2 Rozvoj

„Jedná se o dosahování požadovaných změn pomocí učení (se). Rozvoj obsahuje záměr, který je podstatnou částí ohraničených (diskrétních) a neohraničených (difuzních) rozvojových programů.“ (Hroník, 2007, str. 18).

Člověk získává nové schopnosti (znalosti, dovednosti a chování) nad rámec požadavků pro svou současnou pozici. Zvýší tak svoji uplatnitelnost v organizaci i mimo ni. Například personalista si doplní vzdělání za účelem odborného rozvoje a karierního postupu v organizaci (Šikýř, 2014).

2.3 Vzdělávání

Vzdělávání je jedna z možností učení (se), jedná se o organizovaný způsob učení. Vzdělávací aktivity jsou ohraničené, mají svůj začátek a konec. Při plánování vzdělávání ve firmě postupujeme systematicky (Hroník, 2007).

Vzdělávání je proces, v němž si jednotlivec osvojuje soustavu poznatků a aktivit, jež vnitřním zpracováním – učením – přetváří ve vědomosti, znalosti, dovednosti a návyky (Veteška, 2010).

Profesní vzdělávání se dá nazvat celoživotním učením, kvůli jeho délce patří k nejdelším v životě člověka. Organizace vyžadují lidi s vysokou a vyhovující úrovní znalostí, dovedností a schopností. Ovšem k požadovanému vzdělání nestačí už vzdělávání, které je poskytováno mimo pracoviště. Proto je ve firmách kladen větší důraz na rozvojové aktivity (Mužík, 2012).

Vzdělávání dospělých v organizaci se zpravidla zaměřuje na:

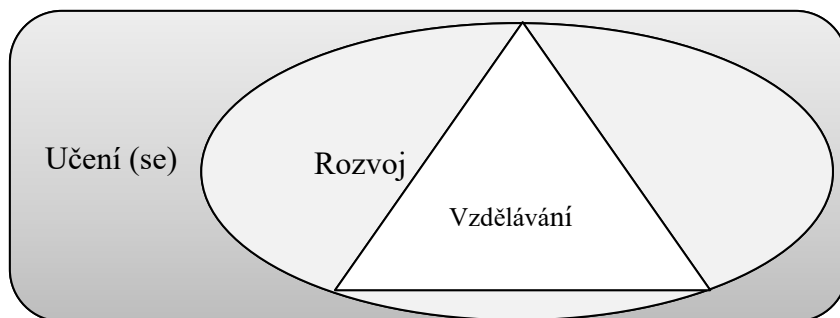
- zkvalitňování pracovního výkonu,
- používání platných zákonů, pravidel či postupů,
- znalosti o širším kontextu (technologickém, hospodářském a kulturním),
- rozvoj možností (včetně kariérního rozvoje a přípravy lidí na zvládnutí budoucích problémů),
- iniciování a zvládání změn,
- řízení vztahů (například týmová práce, péče o zákazníky),
- odborné dovednosti (např. finance, personalistika) směřující k získání či prohlubování příslušné kvalifikace (Barták, 2007).

2.3.1 Cíle vzdělávání

Vzdělávání bude patrně účinnější, pokud vzdělávaná osoba bude mít cíle vzdělávání. Měly by jimi být standardy výkonu, které budou specifické, přijatelné, dosažitelné a měřitelné. Lidé by měli být směřováni k tomu, aby si své cíle určovali sami, při tom by se jim mělo dostávat potřebné pomoci. Cíl vzdělávání musí být vždy definován.

Lidé potřebují mít definovaný směr vzdělávání a zpětnou vazbu, jak si vedou. Pokud jsou lidé dostatečně motivováni, vzdělávají se většinou sami, ale v každém případě tyto osoby budou potřebovat někoho, kdo jim vzdělávání usnadní, například mentora (Armstrong, 2007).

Obr: 2.2 Vztah učení, rozvoje a vzdělávání.



Zdroj: (Hroník, Rozvoj a vzdělávání pracovníků, 2007, str. 31)

Učení, rozvoj a vzdělávání mají velmi blízký vztah, ale nesmíme je zaměňovat. Z obrázku 2.2 je zřejmé, že učení může probíhat i bez rozvoje nebo vzdělávání. Pokud se tedy učíme nežádoucím věcem, jako je pití alkoholu, nemůže tvrdit, že se rozvíjíme. Taktéž pokud se budeme rozvíjet, nemusí zároveň probíhat vzdělávání. (Hroník, 2007)

2.4 Lidské zdroje

Lidé jsou v organizaci tím nejdůležitějším zdrojem, do kterého se vyplatí investovat. O lidech, pomocí nichž organizace dosahuje vytyčených cílů, se mluví jako o lidských zdrojích. Pojem lidské zdroje je odvozený z anglického termínu *human resources* (HR), který je v podnikové praxi chápán a uplatňován ve významu personálního útvaru nebo personalistů (Šikýř, 2016).

Lidé pracující v organizaci tvoří lidský kapitál. Jedná se o soubor získaných a vrozených vědomostí, dovedností, zkušeností a návyků, kterými lidé disponují, poté lidské zdroje představují v pracovním procesu nositele lidského kapitálu a potenciálu. Každý člověk vlastní lidský kapitál, bez ohledu na své pracovní postavení. K rozvoji podniku přispívají lidé tím, že aktivně a cílevědomě zlepšují své schopnosti a dovednosti, hovoříme tedy o lidském potenciálu. Za základnu lidského kapitálu tedy můžeme považovat lidský potenciál (Vodák, 2011).

Lidský potenciál tvoří vůle a ochota lidských zdrojů využívat své znalosti, dovednosti, schopnosti a zkušenosti ve prospěch organizace (Jena, 2010).

2.4.1 Řízení lidských zdrojů

Řízení lidských zdrojů lze chápat jako strategický a promyšlený logický přístup k řízení nejcennějšího majetku organizace – lidí, kteří v ní pracují a kteří individuálně i kolektivně přispívají k dosahování jejich cílů (Walton, 1999).

Při řízení lidských zdrojů by měl být důraz kladen na:

- Management a jeho zájmy,
- „*uplatnění strategického přístupu, tj. takového, v němž jsou strategie lidských zdrojů integrovány do strategie podniku,*
- *chápaní lidí jako majetku, do něž se investuje v zájmu dosažení cílů podniku a posílení jeho zájmů,*

- *dosahování přidané hodnoty za pomoci lidí, a to prostřednictvím procesu rozvoje lidských zdrojů a řízení pracovního výkonu (nové přístupy k hodnocení zaměstnanců),*
- *dosažení oddanosti lidí cílům a hodnotám organizace,*
- *potřebu silné podnikové kultury vyjádřené deklarací vlastního poslání a hodnot a posilované za pomoci komunikace, vzdělávání a procesů řízení pracovního výkonu.* “(Vodák, 2011, str. 41).

Řízení lidských zdrojů můžeme tedy chápat jako podnikatelsky orientovanou filozofii, která se týká řízení lidí s cílem získání lepšího postavení na trhu než konkurence. Potíže personálního řízení mohou být řešeny jen tehdy, pokud si manažeři na vrcholové úrovni vytvoří názor na to, jaké zaměstnance a jaký rozvoj těchto zaměstnanců podnik požaduje a jaká politika a práce řízení lidských zdrojů by mohla k dosažení těchto cílů vést. (Vodák, 2013)

2.4.2 Strategický rozvoj lidských zdrojů, jeho definice a cíle

Strategický rozvoj lidských zdrojů lze definovat jako zavádění, vyřazování, řízení a regulování procesů, jež týmy i samotné jedince opatřují potřebnými znalostmi a schopnostmi, které potřebují k plnění úkolů požadovaných organizací v současné době i v budoucnu (Walton, 1999).

Hlavním záměrem strategického rozvoje lidských zdrojů je zesílit schopnost lidských zdrojů podle mínění, že lidský kapitál společnosti je klíčovým zdrojem konkurenční výhody.

Jedná se tedy o to, aby měla společnost správně kvalifikované pracovníky, kteří budou schopni plnit současné a budoucí cíle společnosti. Dosahuje se toho pomocí vytvoření promyšleného a komplexního rámce pro rozvoj lidí.

Cílem strategického rozvoje lidských zdrojů je vývoj intelektuálního kapitálu a zdokonalování, propagování týmového i individuálního učení a vzdělávání prostřednictvím kultury vzdělání. Jedná se o prostředí, kde jsou pracovníci vedeni ke vzdělávání a rozvoji (Armsrong, 2015).

Abychom mohli rozvíjet cíle strategického rozvoje lidských zdrojů, je třeba své zaměstnance vzdělávat, identifikovat, plánovat, realizovat a zhodnocovat jejich vzdělávání a nabízet jim to nejlepší pro jejich rozvoj. K tomu slouží podnikové vzdělávání.

2.5 Podnikové vzdělávání

Podnikové vzdělávání zaměstnanců se zaměřuje na formování schopností v širším slova smyslu, tudíž i na formování sociálních vlastností potřebných při vytváření zdravých mezilidských vztahů osob, které jsou v podniku v pracovním poměru (Koubek, 2009).

Podnikové vzdělávání je důležité, jelikož znalosti lidských zdrojů jsou pro podnik tím nejdůležitějším zdrojem. Proto se snaží zaměstnavatel své zaměstnance vzdělávat a tím jim dokazovat, jak jsou pro podnik důležití. Umožňuje jim na své náklady zvyšovat jejich dovednosti, znalosti a jejich konkurenceschopnost na trhu práce. Proces podnikového vzdělávání zahrnuje vzdělávání zaměstnanců, doškolování, přeškolování jakékoliv aktivity, které podnik dělá za účelem rozvoje. Cílem podnikového vzdělávání je dosáhnout zhodnocení pomocí lidských zdrojů.

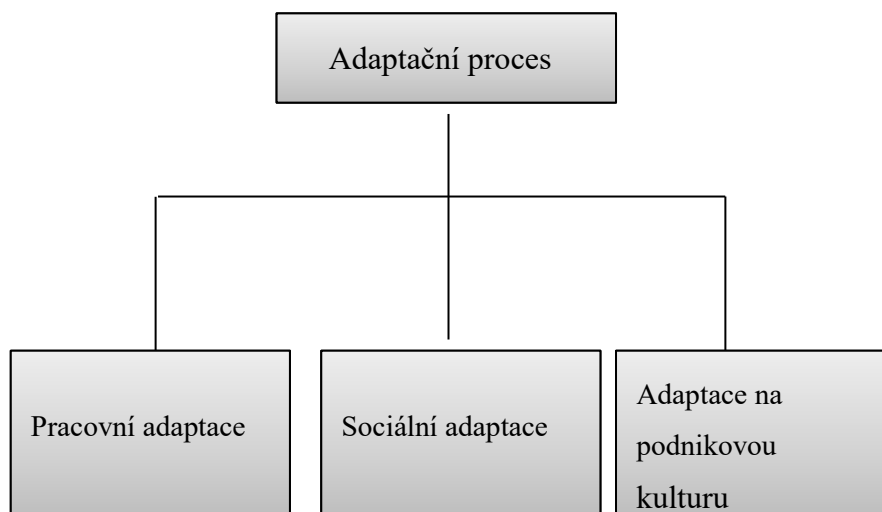
Podnikové vzdělávání je proces, který trvá po celou dobu životnosti podniku, proto je důležité, aby bylo dobře naplánované. Vzdělávání by mělo být efektivní, aby se podniku zaručila návratnost (Vodák, 2011).

Podnik se v současnosti zaměřuje na okruh kvalifikační přípravy prostřednictvím aktiv, jako jsou:

Adaptace zaměstnanců

Modifikování pracovních schopností a dovedností nově přijatých zaměstnanců k daným požadavkům pracovního místa, používané technice, stylu práce, technologii.

Obr 2.3 Adaptace zaměstnanců.



Zdroj: (Hrášková, 2006, online)

Zvyšování kvalifikace

Zlepšování pracovních schopností a dovedností zaměstnanců k měnícím se požadavkům pracovního místa, resp. zvyšování využitelnosti zaměstnanců.

Rekvalifikační procesy

Rozšiřování pracovních schopností zaměstnanců je proces, kdy zaměstnanci jsou přeškolení na povolání, které organizace vyžaduje (Hrášková, 2006, online).

2.5.1 Význam podnikového vzdělávání

Podnikové vzdělávání je důležité nejen pro manažery, ale i pro samotné zaměstnance. Manažeři jsou si vědomi toho, že je důležité mít v podniku vzdělané zaměstnance, kteří jsou schopni přizpůsobovat se situacím na trhu, uspokojovat potřeby zákazníků na nejvyšší úrovni a tím zvedat zisky společnosti.

Pokud podnik investuje do vzdělávání, jsou zaměstnanci motivováni ke zvyšování svých znalostí a dovedností. Kde jsou motivováni a vzdělávání zaměstnanci, tam předpokládáme nižší fluktuaci zaměstnanců.

Zvyšování obratu společnosti

Vzdělávání pomáhá společnosti nejen se zvýšením konkurenční výhody, ale také se zvýšením zisku společnosti. Podnikové vzdělávání je jedním z hlavních prostředků zaměstnanců ve významu zdokonalování, rozšiřování či změny struktury a obsahu jejich profesní schopnosti, a takto také přispívá k vyšší výkonnosti pracovníků a společnosti jako celku.

Vzdělání zaměstnanci se dokáží lépe přizpůsobovat stále se měnící situaci na trhu a zajistit tak firmě dosahování a plnění jejích cílů. Tyto cíle vedou ke zvyšování obratu společnosti. (Tureckiová, 2007)

Spokojenost zákazníka

Spokojenost zákazníka je důležitá pro podnik. Pokud zákazník uvidí u konkurence, že se její zaměstnanci rozvíjí a vzdělávají a tento pokrok u firmy, jejímž je zákazníkem, postrádá, hrozí podniku, že daný zákazník odejde ke konkurenci. Zákazníci jsou v dnešní době velmi nároční, na trhu se pohybuje mnoho firem, které nabízejí podobné produkty, proto se firma musí neustále rozvíjet a snažit se co nejlépe přizpůsobit potřebám zákazníka. Podnikové vzdělávání není důležité jenom pro manažery podniku, ale i pro jeho zákazníky (Hroník, 2007).

Fluktuace zaměstnanců

Jeden z pozitivních důsledků pro organizaci je růst zaměstnanců, zvýšení počtu a udržení si kvalitních zaměstnanců za účelem dosáhnout kontinuálního rozvoje. Pro podnik je důležité si určit, kteří zaměstnanci jsou pro podnik přínosní a kteří naopak najdou své uplatnění jinde. Zaměstnavatelé se snaží si udržet kvalitní zaměstnance, proto v dnešní době investují do lidských zdrojů a tím se pokoušejí snížit fluktuaci zaměstnanců. Zaměstnanci dnes už považují vzdělávání za důležitou součást kariéry a snaží se využít možností vzdělávání, které organizace nabízí. To následně vede k růstu spokojenosti v podniku a ke zvýšení pravděpodobnosti, že ve firmě zaměstnanci zůstanou i nadále (Vnoučková, 2013).

Motivace

V poslední době se dokonce poukazuje na to, že vzdělávání zaměstnanců má vliv na jejich motivaci. Průzkum společnosti PricewaterhouseCoopers poukazuje na to, že pracovníci, kteří jsou si vědomi toho, že firma neváhá investovat prostředky do jejich rozvoje, jsou výkonnější a celkově motivovanější než ti, kterým podnik vzdělávání nenabízí. Uvádí také, že zaměstnanci, kterým není umožněno vzdělávání, nejsou motivováni k dalšímu rozvoji. Výzkum dochází k závěru, že dostatečné věnování pozornosti lidským zdrojům přispívá ke zvýšení motivace zaměstnanců. (Marholdová, 2005, online)

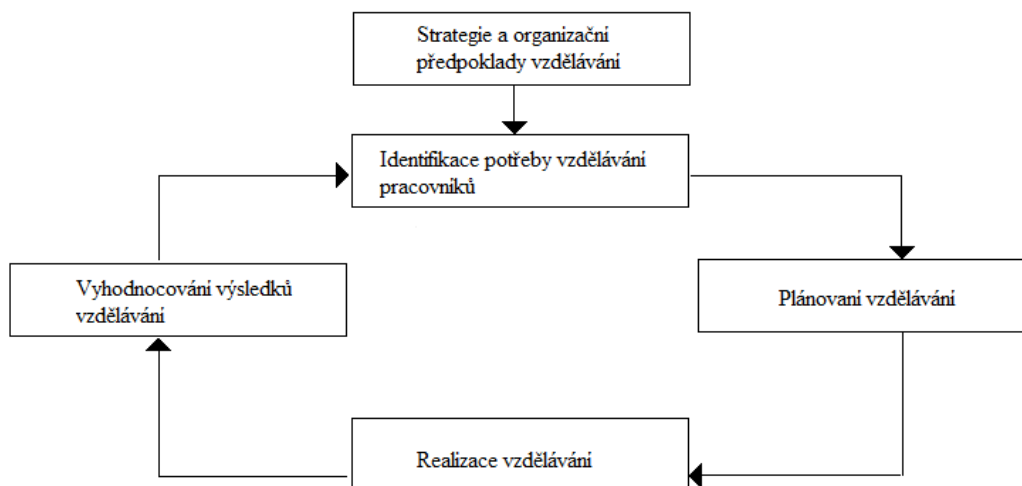
2.6 Cyklus systematického vzdělávání zaměstnanců

Cyklus systematického vzdělávání zaměstnanců vychází ze strategie vzdělávání a organizačních dispozicí vzdělávání a probíhá jako stále se opakující cyklus (obr. 2.4) identifikace potřeby vzdělávání, plánování vzdělávání, realizace vzdělávání a hodnocení výsledku vzdělávání (Koubek, 2007).

Strategie vzdělávání zaměstnanců je vytvořena a následně realizována na základě personální strategie zaměstnavatele, která vede k vytvoření nezbytných organizačních předpokladů systému vzdělávání zaměstnanců.

Zaměstnavatel potřebuje odpovídající počet zaměstnanců, kteří budou odpovědní za přípravu a realizaci vzdělávání ve společnosti. Jedná se většinou o personální útvar, který je zodpovědný za kvalitní vzdělávací programy, odpovídající podmínky a prostory pro vzdělávání na pracovišti i mimo něj, za vhodné materiály a technické vybavení, které poskytuje svým zaměstnancům. (Šikýř, 2014)

Obr 2.4 Cyklus systematického vzdělávání zaměstnanců.



Zdroj: (Koubek, Řízení lidských zdrojů, 2007, str. 259)

2.6.1 Identifikace potřeby vzdělávání

V první řadě systematického cyklu vzdělávání zaměstnanců je identifikace potřeby vzdělávání pracovníků. Nutnost vzdělávání znamená rozpor mezi schopnostmi (znalostmi, dovednostmi a chováním) zaměstnanců a požadavky managementu.

Identifikace potřeby vzdělávání se provádí pomocí dostupných údajů o pracovních požadavcích (úkoly, povinnosti, pravomoc, odpovědnost, podmínky a požadavky vykonávané práce) a o zaměstnancích (vzdělání, odborná kvalifikace a rozvojový potenciál). (Šikýř, 2014)

Identifikace dává odpověď na tyto otázky:

- Je výkonnost v daných dovednostech opravdu nezbytná?
- Je zaměstnanec řádně odměňován za ovládnutí daných dovedností?
- Podporuje skutečně management chování, které požaduje?
- Existují ještě nějaké bariéry?

Hlavním úkolem identifikace potřeb vzdělávání je zjištění nedostatků ve výkonnosti, které je možné eliminovat vzděláváním. Dalším úkolem je potom navrhnout vhodný vzdělávací program. (Vodák, 2011)

2.6.2 Plánování programů vzdělávání pracovníků

Plánování programů vzdělávání vychází z identifikace potřeby vzdělávání. Proces vzdělávání by organizace měla vytvářet dle svých potřeb vzdělání a měl by být zároveň brán v potaz rozvoj organizace. Proces tvorby plánu se skládá z těchto jednotlivých fází:

- **Přípravná fáze** obsahuje identifikaci potřeb, analýzu účastníků a stanovení cílů vzdělávání. U programů dlouhodobých jsou vytyčeny i dílčí cíle se samostatnými tematickými oblastmi. Cíle jsou stanoveny tak, aby sloužily jako měřítko a milníky dosahovaných výsledků vzdělávacího programu.
- **Realizační fáze** je fází, která představuje vývoj a zpracování jednotlivých úseků vzdělávání, vlastní realizaci ve formě úkolů a stanovení pořadí témat. Jde o určení způsobů, kterými bude vzdělávání probíhat a jaká technika vzdělávání bude použita. Je důležité zohledňovat při výběru lidský faktor z pohledu intelektuálních schopností a vzdělání a zároveň zařazovat účastníky dle různých úrovní řízení v podniku a jejich motivace.

- **Fáze zdokonalování** je hodnocením vzdělávacího programu vzhledem ke stanoveným cílům. Snažíme se hledat možnosti zlepšení procesu vzdělávání za pomoci technik a hodnotících modelů. Modely se snaží hodnotit přínosnost vzdělávání pro společnost, kromě hodnocení přínosů je ve fázi zdokonalování důležité i ověřování si informovanosti účastníků o akci (Vodák, 2011).

Každý dobrý plán vzdělávání by měl být schopný odpovědět na základní otázky:

- **Jaké vzdělávání by mělo být zabezpečeno?** (jaký bude obsah vzdělávacího programu).
- **Komu by mělo být poskytnuto?** (cílovou skupinu zaměstnanců).
- **Jakým způsobem?** (vybrat metody vzdělávání - na pracovišti při výkonu práce, mimo pracoviště).
- **Kým by mělo být zajištěno?** (institucí zajišťující vzdělávání, zaměstnavatelem nebo externím dodavatelem).
- **Kdy bude vzdělávání probíhat?** (časový plán, kdy bude vzdělávání probíhat).
- **Kde bude vzdělávání probíhat?** (místo vzdělávání - konkrétní místo v organizaci, vzdělávací zařízení organizace, pronajaté vzdělávací zařízení).
- **Jaké jsou požadavky?** (Požadavky související se vzděláním, například požadavky na studijní materiál, na čas, metodu, ubytování a stravování).
- **Za jakou cenu, s jakými náklady?** (rozpočet plánu vzdělávání, závisí na počtu účastníků a na volbě metody).
- **Jak se budou hodnotit výsledky vzdělávání a účinnost jednotlivých vzdělávacích programů?** (metody hodnocení, kdy se bude hodnotit, kdo bude hodnotit). (Koubek, 2001)

2.6.3 Realizace vzdělávání

Dalším krokem po plánování je realizace vzdělávání. Nejprve se vybere vhodná metoda, lektor a čas vzdělávání pro cílovou skupinu zaměstnanců v souladu s plánovaným cílem. Poté se opatří vhodné materiální a technické vybavení, dohodnou se podmínky uskutečnění s vybranou institucí a informuje se vybraná skupina účastníků. Pokud vzdělávání probíhá mimo pracoviště, zajistí se doprava, ubytování a stravování účastníků. Následně se vybere metoda hodnocení vzdělávání a stanoví se potřebné náklady.

Realizace vzdělávání spočívá ve zvolení správné metody vzdělávání, která umožní účastníkům získat požadované schopnosti, dovednosti a chování k vykonávání sjednané práce a dosahování požadovaných výsledků. Rozlišují se metody vzdělávání na pracovišti (on the job) a vzdělávání mimo pracoviště (off the job).

Správnost vybrané metody se hodnotí z hlediska potřeby vzdělávání, cíle vzdělávání a cílové skupiny účastníků. Efektivní uplatnění jednotlivých metod vyžaduje kontrolu plnění plánu vzdělávání a vyhodnocování výsledků (Šikýř, 2014).

Vzdělávání na pracovišti

Vzdělávání na pracovišti je úzce spojeno s učením se, je založeno na principu pracovních zkušeností. Zaměstnanci se učí po celou dobu, kdy vykonávají svěřenou práci, přitom pracovní zkušenosti vstřebávají a reflektují, aby jim co nejlépe porozuměli a mohli je běžně aplikovat. Vzdělávání na pracovišti je z větší části neformální, je spojeno se samostatně řízeným vzděláváním a je rozvíjeno koučováním, mentorováním, e-learningem nebo plánováním zkušeností. Vzdělávání na pracovišti bývá také doplněno formálním výcvikem, čímž se rozumí více se zaměřit na učení se na základě pracovních zkušeností (Armstrong, 2015).

(Stern a Sommerlandová, 1999) vymezili následující charakteristiky vzdělávání na pracovišti:

- **Pracoviště jako místo určené ke vzdělání** – vzdělávání a vykonávání práce jsou prostorově odděleny a uplatňuje se daná vzdělávací činnost probíhající nezávisle na vykonávání práce.
- **Pracoviště jako prostředí určené ke vzdělání** - vzdělávání v tomto případě probíhá přímo na pracovišti a uplatňují se různorodé vzdělávací aktivity, související s vykonáváním práce, např. mentorování, koučování, rotace práce.
- **Vzdělávání a vykonávání práce jsou neoddělitelně propojeny** – neformální vzdělávání, které je součástí každodenní práce a běžných úkolů.

Mezi metody vzdělávání na pracovišti jsou zařazeny:

Koučování

Koučování je individuální přístup (1+1), který podporuje lidi při rozvoji jejich znalostí a dovedností. Tento způsob vzdělávání je založen na úzké spolupráci mezi vzdělavatelem a vzdělávanou osobou, je zde požadována zpětná vazba. Tato metoda je nesoustavná a velmi časově náročná. Vzdělavatel vysvětluje a sděluje připomínky a pravidelně při výkonu práce pracovníka kontroluje. Jedná se o neustálé podněcování a usměrňování vzdělávaného pracovníka za účelem toho, aby dosáhl požadovaného výkonu práce, vlastní iniciativy a k žádoucímu chhování (Koubek, 2000).

Mentorování

Mentorování je proces, který je využíván v mnoha firmách, i když mnozí účastníci ani neví, že jsou v mentoringovém vztahu. Mentorování můžeme chápat jako předávání informací, ať už se jedná o předávání informací mezi starším, zkušenějším pracovníkem (mentorem) a mezi mladým, novým pracovníkem (menteem), či naopak. Jedná se tedy o proces předávání informací, rad, zkušeností a kontaktů v oboustranném směru, jak od mentora k menteem, tak i opačně (Halasen, 2001).

Mentorování je vztah, kdy má užitek mentor i školený pracovník. Pracovník, který je pod vedením mentora získává novou příležitost k dosáhnutí nových výkonových cílů a splnit plány, které vedou ke kariérnímu rozvoji a naopak mentoři mají možnost předávat své dovednosti a schopnosti školenému pracovníkovi pod jeho vedením.

Při zaškolování mentorů je třeba objasnit, co daná role obnáší, kolik času a energie je potřeba vynaložit, a objasnit důležitost zachování diskrétního charakteru. Kandidáti na mentora se vybírají podle znalostí a zkušeností, dostupnosti, přístupnosti, zájmu a vzájemného vztahu s pracovníky, s kterými bude v mentoringovém vztahu (Diane, 2010)

Mnoho lidí by si mohlo plést kouče a mentora, kroky jejich práce jsou podobné, ale přitom rozdílné. Mentor nekoučuje, dává jen nápady a návrhy na řešení určitých situací. Měl by dávat ponaučení a vyvolávat otevřenou zpětnou vazbu. (Stýblo, 2008)

E-learning

E-learning je vzdělávání pracovníků, které probíhá pomocí elektronického zařízení. Vzdělávání může probíhat pomocí notebooku, tabletu nebo chytrého telefonu, kdy je vzdělávajícím se pomocí technologických pomůcek zprostředkován studijní materiál. E-learning je z větší části samostudium, které podporuje vzdělávání jedince a zaměřuje se na jeho individuální potřeby.

Výhody získané těmito novými technologiemi však závisí na rozsahu, v jakém jsou používány, a jakým způsobem jsou používány, tedy zda probíhá dostatečná aktualizace programů, podle kterých jsou vzdělávání pracovníci, a zda jsou ke vzdělávání dostatečně motivováni. Jednou z největších výhod e-learningu je úspora peněz díky tomu, že zaměstnavatel nemusí pronajímat učebny, dále úspora v případě externího vzdělávání týkající se najímání firem vykonávajících dané kurzy, popřípadě najmutí kvalifikovaného lektora. Další výhodou je časová flexibilita pro zaměstnance, kteří si sami mohou určit čas, kdy se budou vzdělávat.

Velkou nevýhodou u e-learningu je velká počáteční investice, kterou musí společnost vynaložit. Poté jsou ale následující výdaje spojené s aktualizací apod. ve velmi nízké cenové relaci.

Cílem e-learningu není nahradit vzdělávání, které obvykle probíhá na pracovišti či mimo něj. Naopak e-learning podporuje vzdělávání tím, že rozšiřuje nebo doplňuje vzdělávání tváří v tvář (Clark & Mayer, 2016).

Asistování

Asistování je metoda, při které se připravuje pracovník na novou či vyšší pozici tím, že se učí od zkušenějšího spolupracovníka, jenž na této pozici pracuje. Pracovník je přidělen

jako asistent ke zkušenějšímu pracovníkovi, kterému pomáhá při plnění jeho úkolů a učí se od něj pracovním postupům.

Postupně se asistent začíná podílet na většině úkolů a je samostatnější, až konečně získá potřebné znalosti a dovednosti a je schopen na dané pozici působit zcela samostatně. Tato metoda se nejčastěji využívá pro manuální zaměstnání, při výchově řídicích pracovníků a specialistů, a to zejména tam, kde naučení žádoucích pracovních schopností vyžaduje delší čas (Koubek, 2000).

Zapracování nových zaměstnanců

Noví zaměstnanci, kteří nebyli zařazeni do vzdělávacích programů, se budou na běžném pracovišti vzdělávat při provádění zadané práce. Toto vzdělávání může být doplněno i o vzdělávání mimo běžné pracoviště, nezávisle na vykonávání zadané práce, aby si noví zaměstnanci osvojili specifické znalosti a dovednosti. Zapracování nových zaměstnanců na pracovišti může být chaotické, neúčinné a neekonomické. Z toho důvodu je lepší využívat plánovaný a systematický přístup. Jedná se o takový přístup, který vymezuje to, co se od nových zaměstnanců očekává, čeho mají dosáhnout, co by se měli naučit. Využívají zkušených a vyškolených spolupracovníků jako rádců a mentorů, či koučování ze strany vedoucího týmu. Zapracování nových zaměstnanců může být doplněno podporou samostudia nebo e-learningem (Armstrong, 2015).

Pověření úkolem

Jde o metodu, která rozvíjí předchozí metodu, případně její závěrečnou fázi. Školený pracovník je pověřen vedoucím pracovníkem ke splnění určitého úkolu. Přitom zaměstnanec musí prokázat schopnost využít získané znalosti, dovednosti a chování. Pověření úkolem vede zaměstnance k samostatnosti a odpovědnosti při vykonávání svěřené práce (Šikýř, 2014).

Rotace práce

Tato metoda je stále používanější v procesu vzdělávání řídicích či univerzálnějších pracovníků. Vzdělávaný pracovník je pověřován během určitého časového období úkoly v různých částech firmy (na různých pracovních pozicích, pracovních místech a úsecích) a tímto poznává firmu podrobněji, rozšiřuje své schopnosti, dovednosti a flexibilizuje se. Současně si on i jeho nadřízení prověřují jeho schopnosti.

Tato metoda se používá při zvyšování flexibility pracovníků a zároveň i celé firmy. Za nevýhodu u rotace práce je považován případ, kdy pracovník není úspěšný na některé

pracovní pozici. To může mít odraz na jeho sebevědomí a zároveň pak i na jeho hodnocení způsobilosti nadřízenými (Koubek, 2007).

Pracovní porady

Cílem porady je přesvědčování účastníků, orientování, iniciování, ujasnění názoru, sjednocení postojů, řešení problémů na pracovišti, seznámení s plány firmy a informování o dalších aktivitách v budoucnosti. V rámci porad bývají zaměstnanci seznamováni s novinkami v oboru, mají možnost se aktivně projevit, vyměňovat si vzájemně zkušenosti a prezentovat své názory.

Porady slouží k formování pracovních schopností účastníků. Jsou nezbytnou součástí řízení, koordinace a organizace práce a inspirace ke změnám myšlení (Mikuláščík, 2010).

Vzdělávání mimo pracoviště

Vzdělávání mimo pracoviště má hromadný charakter, je tedy vzděláváno více účastníků najednou. Vzdělávání probíhá jak interně, ve známém prostředí, tak externě. To je prováděno školiteli či vzdělávacími institucemi. Vzdělávání mimo pracoviště je vhodnější pro vedoucí pracovníky a specialisty. (Vodák, 2011)

Přednášky

Slouží ke zprostředkování velkého množství informací a teoretických znalostí velkým skupinám. Jsou zaměřeny na zdokonalování vědomostí, ale není zde možnost vzájemné interakce přednášejícího s účastníky. Přednášky bývají v dnešní době díky moderní technice velmi efektivní a nápadité, ovšem jsou velmi náročné na uchování informací. (Vodák, 2011)

Semináře

Na rozdíl od přednášek se účastníci do diskuzí zapojují, vyměňují si názory, objevují nápady a řešení problému na předem známé téma. Semináře vyžadují důkladnou přípravu a vhodný způsob moderování (Koubek, 2007).

Demonstrace

Ukázka úkolu provedením naživo, kvalifikace či postup doplněný o vysvětlení školitele. Jedná se o část školení pro opatření modelu pro zaměstnance dříve, než si budou moci úkol sami procvičit (Buckley, Caple, 2004).

Workshop

V tomto případě se jedná o variantu případových studií, kdy se problémy řeší týmově a ze souhrnného pohledu. Zaměstnanci se společně mohou dělit o nápady a hledat řešení problému (Koubek, 2007).

Brainstorming

Skupina účastníků společně hledá řešení zadaného problému. Každý z účastníků navrhne řešení, poté se společně diskutuje o navržených variantách a hledají se společně nejlepší řešení. Skupina účastníků se skládá z 5-7 lidí, kdy jeden z nich je zvolen moderátorem, který zapisuje všechny nápady, má dohled nad lidmi a dává slovo účastníkům. U brainstormingu není povolena kritika, žádný nápad není špatný. Tato metoda podporuje kreativní myšlení.

Přípravná studie

Zaměstnanci plní úkoly dle určitého zadání, hledají všechna možná řešení zadané situace. Případová studie podporuje rozvoj systémového myšlení zaměstnanců a týmovou spolupráci (Šikýř, 2016).

Učení se akcí

Jedná se o metodu, která pomáhá manažerům rozvíjet jejich talent a schopnosti tak, že je vystavuje problémům, které mohou skutečně nastat. Jejich úkolem je tyto problémy co nejlépe vyřešit. Tato metoda se zakládá na tom, že nejlepší učení je takové, kde si mohou účastníci sami vyzkoušet dané situace, na rozdíl od učení pouhé teorie (Armstrong, 2015).

Outdoorové aktivity

Vzdělávání probíhá formou sportovních aktivit, většinou na venkově, při nichž účastníci využívají a rozvíjejí své přirozené schopnosti (rozhodování, organizování, práce v týmu, jednání, plánování), které poté využijí na pracovišti při vykonávání dané práce (Šikýř, 2016).

Další metody vzdělávání

Výcvik

„Jedná se o systematické, plánované a výukové aktivity podporující vzdělání. Přístup se zaměřuje na vzdělávajícího se jedince a představuje jeden z mnoha nástrojů, které může organizace uplatnit, aby vzdělání podpořila.“ (Armstrong, Řízení lidských zdrojů, 2015, str. 363).

Blenden learning

Tato metoda kombinuje metody vzdělávání s účelem zlepšení celkové efektivnosti procesu vzdělávání tím, že se budou jednotlivé metody vzdělávání vzájemně podporovat a doplňovat. Vzdělávání lze naplánovat jak pro jednotlivce, tak pro skupiny. Lze kombinovat e-learning, koučování, mentorování a další vzdělávací aktivity realizované interně či externě. (Armstrong, Řízení lidských zdrojů, 2015)

2.6.4 Vyhodnocování výsledků vzdělání

Další fází po realizaci vzdělávání je vyhodnocování výsledků vzdělávání. Vyhodnocení procesu vzdělávání je důležité, aby bylo možné posoudit celkové náklady a jeho přínosy a účinnost při dosahování výsledků stanovených podnikem. Toto vyhodnocení bývá velmi problematické, protože výsledky vzdělávání je složité měřit a obvykle se projeví s odstupem času v přístupu a chování zaměstnanců.

U vyhodnocení výsledků vzdělávání se zjišťuje a posuzuje, jestli byly využity odpovídající metody, jaká byla odezva účastníků, jestli si osvojili nové znalosti, dovednosti a schopnosti a v jaké míře a jak jsou schopni je použít v nové práci (Šikýř, 2016).

„Vyhodnocení je nedílnou součástí vzdělávacích aktivit“. Jedná se o srovnání stanovených cílů s reálnými výsledky. Smyslem je stanovit, zda vzdělávací aktivita dosáhla svých cílů a splnila tak svůj účel. Fáze plánování vzdělávání by měla obsahovat stanovení cílů a metod vyhodnocení výsledků. Vyhodnocení určuje, co musíme podniknout, aby vzdělávací aktivity byly účinné (Armstrong, 2015, str. 367).

Výhody a nevýhody vyhodnocování vzdělání

Při vyhodnocení vzdělání můžeme použít agentury, které hledají negativa a pozitiva.

K **výhodám** vyhodnocení patří:

- pomáhá manažerům koncentrovat pozornost na lidské zdroje tím, že mají možnost soustředit se na své povinnosti,
- vede k efektivitě podnikání,
- pomáhá upevňovat vazbu mezi cíli vzdělávání a podnikatelskými cíli podniku,
- podporuje dosažení cíle vzdělávání a zaměřuje se na cíle týmu a jednotlivce,
- možnost sledování návratnosti investice,
- určuje, které aktivity nejvíce přispívají ke zvyšování výkonnosti.

K **nevýhodám** vyhodnocení patří:

- je velmi náročné získat potřebné informace k vyhodnocení výsledků,
- vyhodnocování je časově náročné a vyžaduje vynaložení finančních prostředků,
- dopady vzdělávání není jednoduché oddělit od působení jiných podnikových procesů (Vodák, 2011).

Úrovně vyhodnocení vzdělání

Donald L. Kirkpatrick navrhl čtyři úrovně vyhodnocování vzdělání. Pomocí reakcí účastníků měříme úspěšnost vzdělávacího programu, v němž účastníci získali nové znalosti a dovednosti (Evangelu, 2013).

Tabulka č. 2. 1 (Kirkpatrickův čtyřúrovňový model).

1. úroveň	2. úroveň	3. úroveň	4. úroveň
Reakce	Učení	Chování	Výsledky
Spokojenost se vzdělávacím programem	Osvojení si nových znalostí při/po absolvování vzdělávacího programu	Využití získaných znalostí ke změně chování	Míra dosažení plánovaných výsledků vzdělávacího programu



Zdroj: (Evangelu, 2013, Efektivita vzdělávání s. 120)

Výsledky na prvním místě

Šipka pod tabulkou značí, že při realizaci vzdělávacího programu budeme postupovat od konce. Nejprve personalisté společně s vedoucími pracovníky a lektory stanoví výsledky, kterých má být dosaženo. Následně přistupují k chování, jehož změna pomáhá k dosažení výsledků. Jako poslední se stanovují dovednosti a znalosti, které úzce souvisí s chováním. (Evangelu, 2013)

Kirkpatrickův čtyřúrovňový model byl po letech doplněn o pátou úroveň. Modelu chybělo následné zhodnocení investice do vzdělávacího systému.

5. úroveň zhodnocení investic pomocí ROI

Pátá úroveň se zaměřuje na zhodnocení investice, zjišťuje, zda se opravdu vyplatí investovat do systému vzdělávání. Čtyři předchozí úrovně se zaměřují na vyhnocení kvality, model postrádal sledování finančních přínosů. Výsledky procesu vzdělávání se porovnávají pomocí nákladů a výnosů, které se týkají vzdělávacího programu. Data o nákladech získáváme pomocí čtyřúrovňového modelu, následně provádíme výpočet pomocí ROI.

$$ROI = \left(\frac{\text{Příjmy celkem} - \text{Náklady}}{\text{Náklady}} \right) * 100 \quad (2.1)$$

Při výpočtu nákladů na školení je důležité:

- Stanovení nákladu na školení
- Zvážit všechny přímé náklady na školení, na školitele, na školící materiály a další administrativní poplatky
- Stanovit potenciální úspory, kde potenciálně můžeme ušetřit

Srovnání nákladů a výnosů ze zavedení úsporných opatření (Mathis & Jakson, 2008)

Návratnost investic

Pro vyhodnocení návratnosti investice lze použít tento ukazatel, který vyhodnocuje celkové dopady vzdělání:

$$\frac{\text{přínosy ze vzdělání v (Kč)} - \text{náklady na vzdělání (Kč)}}{\text{náklady na vzdělání (Kč)}} * 100 \quad (2.2)$$

Kearns a Miller považovali tento ukazatel za jediný užitečný nástroj při hodnocení výsledků vzdělání. Při vyhodnocení výsledků vzdělání by se ovšem měla používat konkrétní „tvrdá měřítka“. To znamená, že pokud cílem vzdělání je lepší povědomí o zákaznících, bude se měřit útrata zákazníků (Armstrong, 2015 řízení lidských zdrojů).

2.7 Financování vzdělávání

Vzdělávání zaměstnanců je finančně náročné a je důležité, aby personální manažeři získali dostatečně vysoký rozpočet, protože peníze vynaložené na rozvoj lidských zdrojů jsou tou nejlepší investicí.

V dnešní době je oblast rozvoje a vzdělávání zaměstnanců často diskutované téma. Zásadou finančních podpor a pobídek z různých fondů na vzdělávání dosáhne mnohem více malých a středních firem, než tomu bylo dříve (Evangelu, 2013).

2.7.1 Dotace

Pokud firma nemá dostatečné finance pro rozvoj vzdělání, může si zažádat o dotace, které nabízí Ministerstvo práce a sociálních věcí ČR.

Aktuálním projektem je POVEZ II, kdy mohou zaměstnavatelé získat finanční příspěvky na zvyšování znalostí a dovedností svých zaměstnanců. Program má pomoci i těm zaměstnancům, kteří právě nastoupili a potřebují více času na zaučení. Zapojit se mohou také osoby samostatně výdělečně činné, a to jak se zaměstnanci, tak i bez nich. Podpora není určená jen pro podniky zavedené, ale i pro nově vzniklé firmy. Celkem má UP ČR k dispozici 3,5 mld. Kč.

O přiznání příspěvku a jeho výši rozhoduje vybraný Úřad práce pro ČR. Při posuzování žádosti přihlíží k tomu, zda poskytnutá podpora pomůže zlepšit situaci na konkrétním trhu práce, nebo k tomu, zda vzdělávání bude mít pozitivní dopad na podnik a jeho zaměstnance. Příspěvek na vzdělávací aktivity může dosáhnout až do výše 85% skutečných vynaložených nákladů, příspěvek na mzdu na jednoho zaměstnance pak až 176 Kč

za hodinu, včetně odvodu na zdravotní a sociální pojištění. Žadateli může být poskytnuta maximální roční částka 6 mil. Kč. Přitom může čerpat až 500 tis. Kč měsíčně (Beránková, mpsv.cz, online).

3 Charakteristika společnosti

Historie této firmy sahá až do roku 1995, kdy se poprvé objevila pod obchodní značkou XY. V roce 2000 byla založena společnost s ručením omezeným, o sedm let později, v roce 2007, se přeměnila na akciovou společnost. V roce 2010 změnila název na XY, a.s.

Firma XY, a.s. je českou společností, která realizuje vývoj, výrobu, prodej a export v oblasti hutních materiálů z větší části pro energetiku, dále speciálních konstrukcí a tlakových nádob a patří mezi významné dodavatele potrubních a technologických celků v České republice a zahraničí.

Tato společnost na začátku svého působení byla známa především jako dodavatel hutního materiálu pro energetiku a strojírenství. Od roku 2010, kdy společnost změnila název na XY, a.s., je dominantním segmentem, v němž společnost dodává výrobky a služby, energetika.

Zatímco do roku 2004 tvořily dodávky pro tento segment jen 10 % obratu firmy, dnes je to 65 %. Velký posun je zaznamenán také u dodávek pro petrochemický průmysl. Zbývající část produktů a služeb je určena pro strojírenství, zejména dodávky speciálních konstrukcí a technologických uzlů.

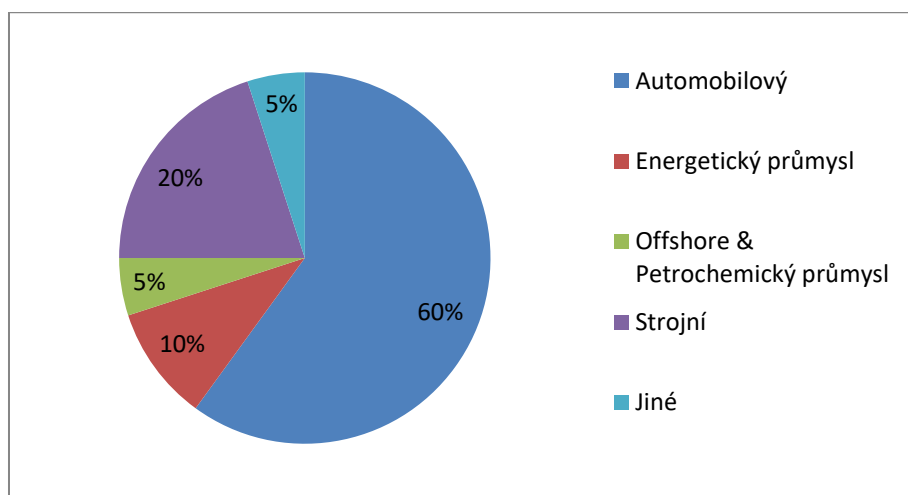
Produkty firmy XY, a.s. jsou více než z 65 % určeny na export, přičemž největšími odběrateli jsou země Evropské unie, Blízký východ, Afrika a Jižní Amerika.

V současnosti má firma 115 zaměstnanců a její obrat činí 30 mil. eur. Firma zaujímá přední místo mezi českými firmami obchodujícími se železem. Firma v dnešní době obchoduje s několika zeměmi a snaží se proniknout do zemí, jako jsou Arabské Emiráty.

Společnost se snaží neustále rozvíjet a používat novější a lepší technologie. Účastní se mezinárodních veletrhů, kde prezentuje svoji práci, a získává si tím bohatší klientelu. Firma se snaží proniknout na mezinárodní trh, proto v dnešní době zaměstnává cizince. Firma má své zastoupení v Číně, Egyptě, Dubaji, Slovensku apod.

Firma má v České republice 2 další pobočky, první se nachází v Ostravě Vítkovicích a druhá v Brně.

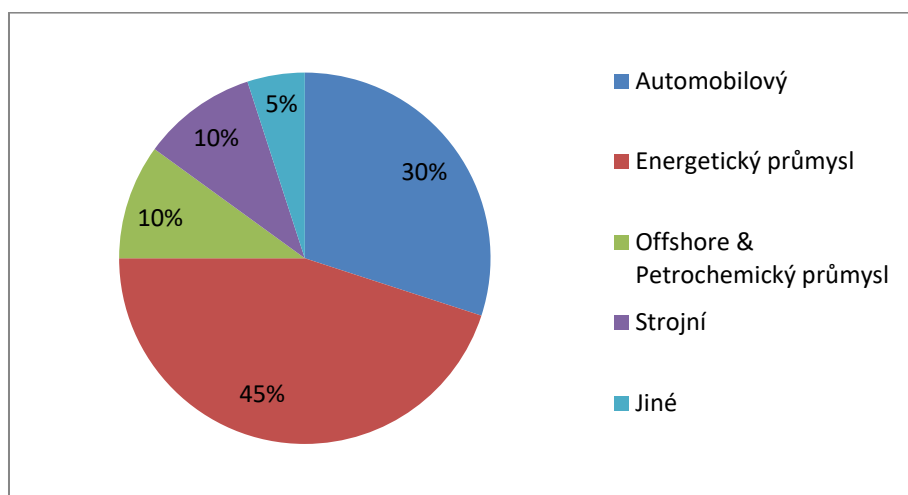
Graf 3.1 Cílová průmyslová odvětví firmy XY, a.s. v letech 2000-2004.



Zdroj: Zpracováno autorkou dle interních materiálů společnosti

Graf č. 3.1 zobrazuje cílová průmyslová odvětví společnosti XY aktuální od roku 2000, kdy byla společnost založena, až do roku 2004. V grafu je viditelné, že největším cílovým odvětvím byl automobilový průmysl, který v té době dosahoval 60 % podílu prodeje společnosti. Druhým největším podílem prodeje je strojní průmysl, který dosahuje 20 %. Dále je zde 10% zastoupení v energetickém průmyslu, poté ze zbývajících 10 % činí 5 % zaměření na offshore a petrochemický průmysl a zbývajících 5 % se věnuje jinému zaměření.

Graf 3.2 Cílová průmyslová odvětví firmy XY, a.s. v letech 2005-2009.

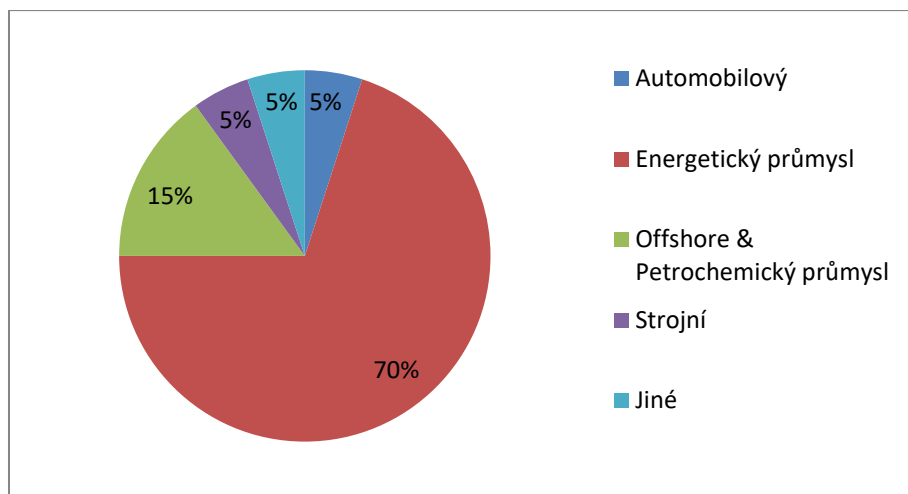


Zdroj: Zpracováno autorkou dle interních materiálů společnosti

V letech 2005-2009 graf ukazuje, že největším cílovým odvětvím je energetický průmysl, jenž v porovnání s grafem č. 3.1 vzrostl o 35 %, společnost se v těchto letech zaměřila na obchodování s tímto odvětvím. Automobilový průmysl poklesl z předešlých 60 %

na 30 %. V předchozích letech měl strojný průmysl ještě 20% podíl z prodeje, v letech 2005-2009 však došlo k jeho poklesu na 10 %. U offshore a petrochemického průmyslu v roce 2004 došlo k nárůstu prodeje z 5% podílu na 10 %. Posledních 5 % je zastoupeno v jiných odvětvích.

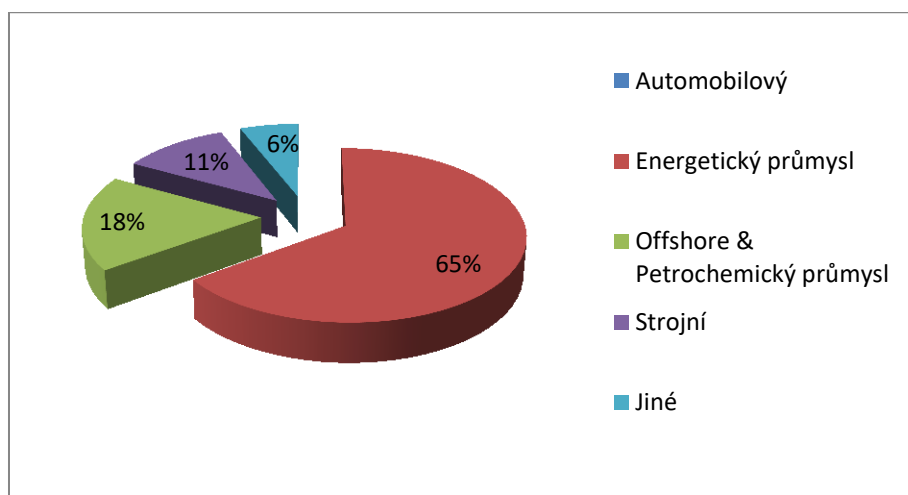
Graf 3.3 Cílová průmyslová odvětví firmy XY, a.s. v letech 2010-2013.



Zdroj: Zpracováno autorkou dle interních materiálů společnosti

V letech 2010-2013 již firma zcela změnila své zaměření a začala se naplno věnovat jednomu cílovému segmentu. V roce 2004 finanční podíl na obratu firmy energetického segmentu tvořil pouze 10 %, od roku 2010 už se jednalo o hlavní segment, s kterým společnost obchodovala, a tvořil 70 % obratu firmy. Naopak automobilový průmysl poklesl z 60 % na 5 %. V letech 2010-2013 offshore a petrochemický průmysl měl druhé největší zastoupení (obrat), konkrétně činil 15 %. Energetický průmysl, strojný průmysl a jiná odvětví byla zastoupena 5 %.

Graf 3.4 Cílová průmyslová odvětví firmy XY, a.s. od roku 2014 po současnost.



Zdroj: Zpracováno autorkou dle interních materiálů společnosti

V současnosti se firma zaměřuje hlavně na energetický průmysl, který tvoří 65 % obrátu společnosti. Dále v pořadí následuje offshore a petrochemický průmysl, který tvoří 18 % obrátu. Společnost zcela přestala dodávat a obchodovat s automobilovým průmyslem, který byl v začátcích firmy nejdominantnějším odběratelem. Strojní průmysl tvoří 11 % podílu, 6 % připadá na jiná odvětví.

4 Analýza současného systému vzdělávání a rozvoje ve vybrané společnosti

Společnost XY, a.s. podporuje rozsáhlou řadu školení či rozvojových programů svých zaměstnanců, školení probíhá na pracovišti formou výukových programů, pracovních porad, seminářů a koučování. Školení probíhají na pracovišti ve vybraných učebnách. Společnost XY, a.s. má vyhrazené místnosti, kde toto vzdělávání probíhá, proto externí školení probíhají pouze tehdy, pokud ve společnosti není možnost jiné vhodnější alternativy.

Společnost XY, a.s. poskytuje svým zaměstnancům následující školení:

1. Zákonná školení

Dle zákoníku práce jsou všichni zaměstnavatelé povinni zajistit zaměstnancům zákonná školení. Tato školení musí být v souladu se zákoníkem, právními předpisy a legislativními požadavky. Těchto školení jsou povinni účastnit se všichni zaměstnanci. Školení, která jsou zákonná, musí probíhat bez výjimky ve všech firmách působících v České republice.

Zákonná školení, která poskytuje firma XY, a.s.:

- **Školení požární ochrany**

Jedná se o školení, které seznamuje zaměstnance se směrnicemi, vyhláškami a doporučeními, jak předcházet vzniku požáru na pracovišti a jak se zachovat v případě vzniku požáru na pracovišti. Seznamují zaměstnance se základními povinnostmi vyplývajícími z předpisu o požární ochraně. Zaměstnanci jsou povinni znát únikové východy, rozmístění hasicích přístrojů a dalších prostředků požární ochrany a jejich následné použití. Školitel na daném pracovišti stanovuje požární hlídky z řad zaměstnanců.

- **Školení BOZP (bezpečnost a ochrana zdraví při práci)**

Školení BOZP seznamuje zaměstnance s bezpečností a ochranou zdraví při vykonávání práce. Seznamuje zaměstnance s povinnostmi, které plynou z jejich pracovních poměrů. Dále zahrnuje zacházení s pracovními nástroji použitými při vykonávání jejich práce, pracovní povinnosti, ochranné oblečení, osvědčení potřebná pro vykonávání jejich pracovní pozice (řidičský průkaz, zdravotní průkaz, svářečské

oprávnění). BOZP seznamuje pracovníky také se způsobem, jak se zachovat v případě havárie na pracovišti.

- **První pomoc**

Seznamuje pracovníky s tím, jak se zachovat v případě úrazu na pracovišti, jaké provést opatření, jak zacházet s postiženou osobou. Toto školení je oprávněn provádět pouze školitel s potřebným vzděláním. Školitel na daném pracovišti stanovuje hlídky z řad zaměstnanců.

Pro firmu XY jsou zákonná dále tato školení:

- **(Pře)školení jeřábníků** – jeřábník je zodpovědný za správné ovládání jeřábu v souladu s bezpečností práce. Přesškolení jeřábníků probíhá každý rok, pokud školení neproběhne, jeřábníkovi propadne jeřábnický průkaz.
- **(Pře)školení vazačů** – vazač je zodpovědný za obvázání břemen a dobré přichycení nákladu, s kterým manipuluje jeřábník. Je povinný jednat v souladu s bezpečností práce. Školení probíhá jako u jeřábníků každý rok.
- **Školení řidičů referentských vozidel** – školení referentských vozidel se týká všech zaměstnanců, kteří v pracovní době řídí motorové vozidlo do 3,5 tun. Toto vozidlo může být firemní i osobní. Firma je ze zákona povinna provést 1x ročně školení, kde budou tito zaměstnanci seznámeni s dopravními předpisy o provozu na pozemních komunikacích.

2. Konference

Firma XY, a.s. se zúčastňuje konferencí, kde se prezentují nová technická řešení a inovace technologií, výstupy výzkumu a vývoje v dané oblasti. Navazuje zde nové kontakty jak se zákazníky, tak s dodavateli. Vyměňují si zde svoje teoretické informace a zkušenosti.

- **Konference "ROBO WELDING"** – na této konferenci jsou prezentovány novinky v oblasti robotického svařování.
- **Konference "PROMATTEM 2017"** – tato konference slouží k výměně nejnovějších teoretických informací a zkušeností v oblasti energetiky, těžkého průmyslu a strojírenství.

3. Odborná školení

Pro tato školení zažádala firma o dotace nabízené Ministerstvem práce a sociálních věcí ČR v rámci projektu POVEZ II. Společnost XY, a.s. pracuje hlavně se železem, proto se rozhodla pro zkvalitnění svojí práce využít následující programy, které zajišťují vyšší kvalitu ve svářečských pracích a rozšíření o metody, které zajišťují kontrolu součástek v pracovním procesu, jak povrchovou, tak hloubkovou.

- **Vizuální zkoušení VT 2** – cílem programu VT 2 je vyškolit pracovníky k tomu, aby měli potřebnou kvalifikaci a certifikaci pro vizuální zkoušení svarových spojů spojenou s právem na podepisování protokolu, který vyhodnocuje jakost. Zaměstnanci jsou po absolvování tohoto programu oprávněni podílet se na vizuální kontrole při ověřování jakosti tavných svarů železných materiálů v různých krocích výrobního procesu.
- **Zkoušení magnetické MT 1+2** – tato metoda je obvykle používána k nedestruktivnímu zkoušení materiálu (NDT). Nejčastěji se využívá v energetickém, automobilovém a leteckém průmyslu. Pracovníci, kteří jsou zaškoleni, zjišťují pomocí zmagnetizování materiálu jeho vlastnosti. Tam, kde vidí různé odchylky, zjišťují povrchové vady materiálu (trhliny, praskliny, póry). Tato školení probíhají ve 3 variantách.
- **Zkoušení magnetické + basic MT 3** – metoda navazující na MT 1+2.
- **Zkoušení kapilární + basic PT 3 MS** – metoda PT se využívá pro vyhledávání povrchových vad. Tam, kde metoda MT nelze využít, se používá tato metoda. MT nelze využít pro tak rozsáhlou skupinu materiálů jako PT. Metoda PT se využívá hlavně pro zkoušky polotovarů. Hledá vady, které jsou pouhým okem neviditelné. Hodnotí vady na základě povrchového nebo jasového kontrastu. Jedná se o vady, které se nacházejí na svářečských spojkách.
- **Zkoušení ultrazvukové + basic UT 3 MS** – tato metoda se odlišuje od MT a PT tím, že nehledá povrchové vady, ale zjišťuje přítomnost vnitřních vad materiálu i ve velké hloubce pod povrchem. Nejvíce se uplatňuje při zkoušení plechu, trubek a tyčí. Výhoda u této metody je okamžité zobrazení výsledků zkoušky.
- **Svářečské kurzy dle EN ISO 9606-1 135 BW** – školení, které učí svářeče pracovat s tavící se elektrodou v ochranné atmosféře aktivního plynu (CO₂). Přívlasek BW znamená tupý svar.

- **Svářečské kurzy dle EN ISO 9606-1 135 FW** – doplňkové školení k BW, pouze přívlasek FW znamená koutový svar.
- **Mezinárodní svářečský technolog IWT** – kurz slouží k tomu, aby jeho absolventi byli způsobilí řešit problémy v oblasti svařování z hlediska materiálů, stanovovat postupy při práci, hodnotit a kontrolovat kvalitu svaru. Absolventi na konci kurzu skládají zkoušky a nakonec obdrží certifikát pro Mezinárodního a Evropského svářečského technologa.
- **Mezinárodní svářečský specialista IWS** – jedná se o školení, kdy absolvent tohoto školení má funkci odpovědného svářečského dozoru. Má garantovat kvalitu dle norem ISO a plnit požadavky na jakost při tavném svařování ocelových konstrukcí.

4. Školení na pracovišti

Firma XY, a.s. zabezpečuje touto formou školení svých zaměstnanců. Jedná se o předávání informací ze školitele na účastníky vzdělávacího programu.

- **Školení účetních** – školení účetních probíhá ve firmě každé 2 roky, zaměstnanci jsou seznámeni s případnými novinkami v účetnictví a také s novinkami v účetním programu.
- **Personalistika a mzdy** – toto školení se zaměřuje na změny v zákoníku týkajícího se vyplacení mezd, jsou to například změny týkající se sociálního a nemocenského pojištění.
- **Příprava auditorů QMS** – účastníci tohoto školení získají potřebné znalosti a dovednosti interního auditora systému managementu jakosti v organizaci. Jsou zde prakticky seznámeni s průběhem auditu, jeho dokumentováním a zásadami.

5. Jazyková výuka

Firma XY, a.s. se pohybuje na mezinárodním trhu, obchoduje z větší části se zahraničními partnery, proto je nezbytné, aby její zaměstnanci byli vybaveni jazykovými znalostmi na technické úrovni. Každý zaměstnanec je firmou podporován, aby dosáhl požadovaných znalostí angličtiny, popřípadě firma nabízí zlepšení i v jiných jazycích.

Jazykové kurzy – Anglický jazyk a Francouzský jazyk.

(Zdroj: Zpracováno autorkou dle interních materiálů poskytnutých společností XY a. s.)

4.1 Dotazníkové šetření společnosti XY, a.s.

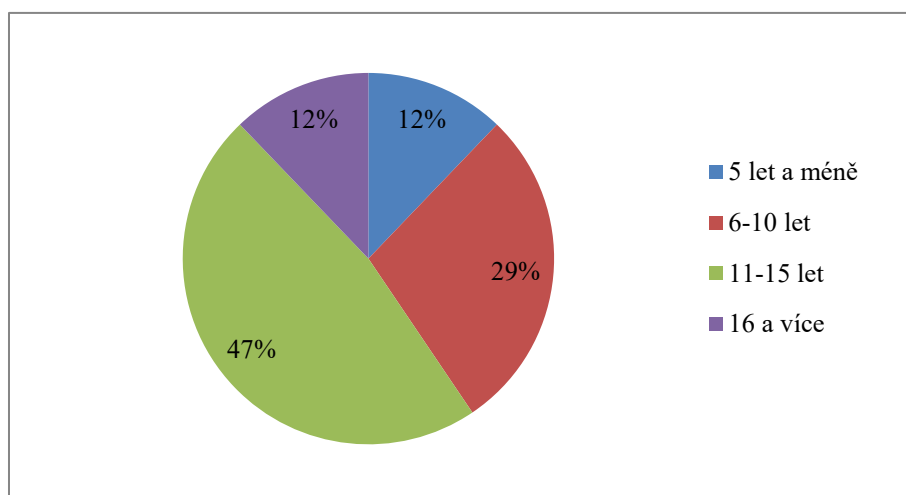
Dotazníkové šetření probíhalo pomocí internetových stránek survio.cz, dotazník byl zaměstnancům zaslán dne 2. 4. 2018, kteří jej mohli vyplňovat do 20. 4. 2018. Ze 115 zaměstnanců dotazník vyplnilo 73 respondentů, což činí 63,5 %. Získaná data jsou interpretována pomocí grafů níže.

Dotazník obsahuje 20 otázek, které se zaměřují na systém vzdělávání v této společnosti. Obsahuje i otevřené otázky, kde mají respondenti možnost se svobodně vyjádřit k potřebným změnám, které by ve společnosti uvítali.

Nejprve se zaměříme na identifikační otázky. Celý dotazník je k dispozici v příloze č. 1.

Otázka č. 17 – **Jak dlouho ve firmě pracujete?**

Graf 4.1 Délka pracovního poměru.

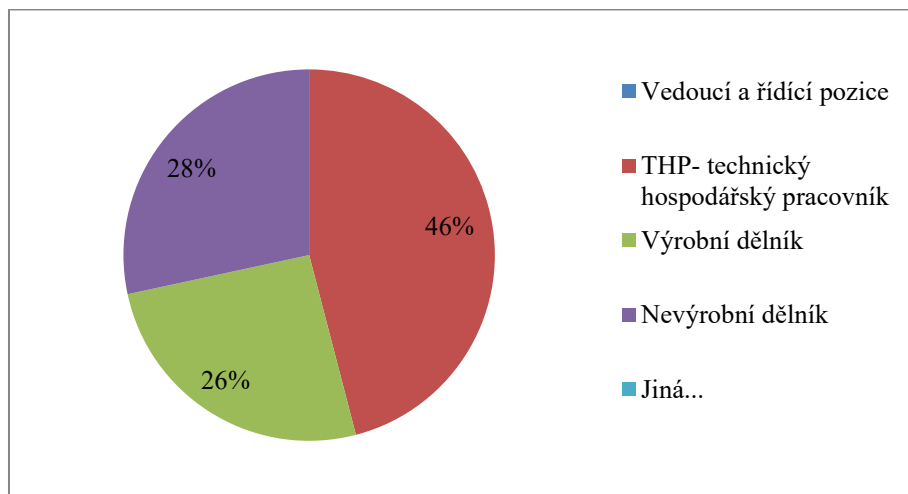


Zdroj: Zpracováno autorkou dle výsledků dotazníkové šetření

Z dat získaných prostřednictvím dotazníkového šetření můžeme zjistit, že firma má stále zaměstnance, kteří zde pracují více než 10 let. Také tito zaměstnanci se zapojili do výzkumu, jedná se konkrétně o 47 % všech respondentů. Druhé největší zastoupení mají zaměstnanci, kteří v této firmě pracují 6-10 let. Zaměstnanci, kteří pracují ve firmě déle než 16 let a méně než 5 let jsou nejmenší skupinou respondentů. Firma začala fungovat v roce 2000, proto je nejpočetnější zastoupení lidí, kteří zde pracují od 11 do 15 let.

Otázka č. 18 – Jaké je Vaše funkční zařazení ve společnosti?

Graf 4.2 Funkční zařazení ve společnosti.

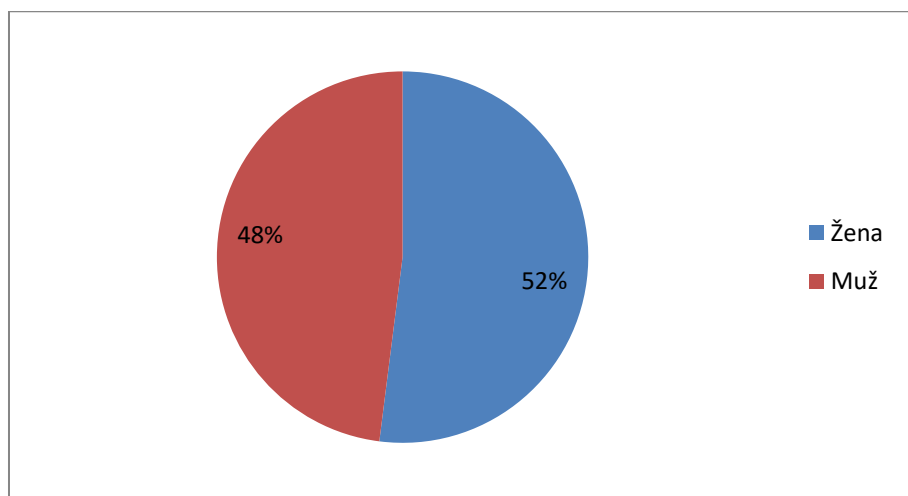


Zdroj: Zpracováno autorkou dle výsledků dotazníkové šetření

Dotazníkové šetření probíhalo pomocí webových stránek, větší část respondentů, která přispěla svým názorem na systém vzdělávání v dané společnosti, má funkční postavení THP (46 %), jedná se tedy o zaměstnance, kteří svojí práci ve větší míře provádějí pomocí počítače. Další významné zastoupení bylo ze strany nevýrobních dělníků, které činilo 28 %, kteří mají omezený přístup k počítači. Zbýlých 26 % má funkční zařazení výrobní dělníci, kteří v rámci své pracovní doby nepracují s počítačem, a jenom malá část si vyhradila volný čas k dotazníkovému šetření.

Otázka č. 19 – Vaše pohlaví?

Graf 4.3 Pohlaví respondentů.

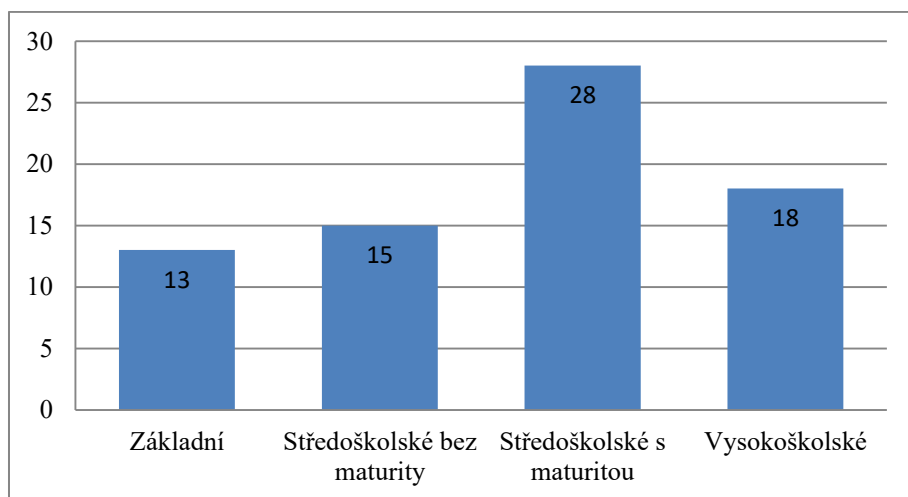


Zdroj: Zpracováno autorkou dle výsledků dotazníkové šetření

Dotazníkového šetření se zúčastnilo více žen než mužů pracujících ve společnosti, a to konkrétně 58 % žen a 42 % mužů.

Otázka č. 20 – Dosažené vzdělání

Graf 4.4 Dosažené vzdělání.



Zdroj: Zpracováno autorkou dle výsledků dotazníkové šetření

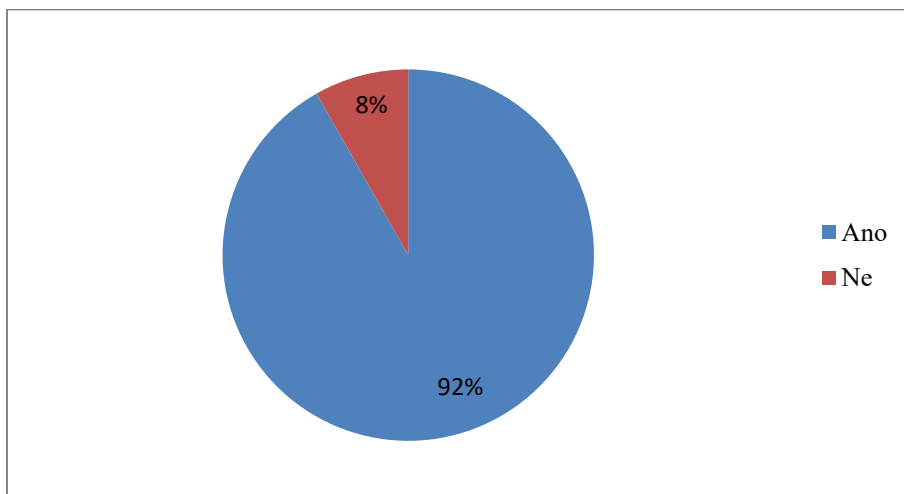
Nejvíce zaměstnanců má ve společnosti středoškolské vzdělání s maturitou (38 %) a vysokoškolské vzdělání (24 %). Zbývající zaměstnanci mají buď středoškolské vzdělání bez maturity (20 %), nebo vzdělání základní (18 %).

Identifikační otázky vypovídají o tom, že dotazník vyplnilo více žen, než mužů. Nejvíce respondentů má funkční zařazení THP a většina pracuje ve firmě více než 11 let.

Další část dotazníku je zaměřena na otázky týkající se systému vzdělávání ve společnosti.

Otázka č. 1 – Jsou ve firmě možnosti kariérního růstu?

Graf 4.5 Možnosti kariérního růstu firmy XY, a.s.

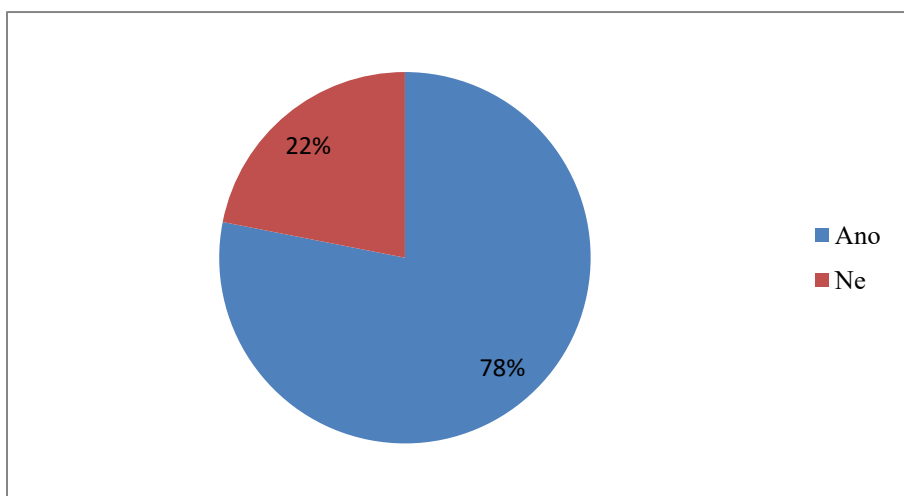


Zdroj: Zpracováno autorkou dle výsledků dotazníkové šetření

V rámci dotazníkového šetření odpovědělo 92 % účastníků, že mají ve firmě možnost kariérního růstu. Jedná se konkrétně o 67 respondentů, kteří mají možnost dosáhnout lepší pracovní pozice ve společnosti. Z toho zbylých 8 % se vyjádřilo, že nemají možnost kariérního růstu. Jedná o 6 respondentů, u kterých není možnost pracovního růstu, buď na základě dosaženého vzdělání, nebo jejich pracovní pozice je nejvyšší, které mohou dosáhnout.

Otázka č. 2 – Jste motivováni nadřazeným ke zvyšování Vašich znalostí a dovedností?

Graf 4.6 Motivace ke zvyšování dovedností firmy XY, a.s.



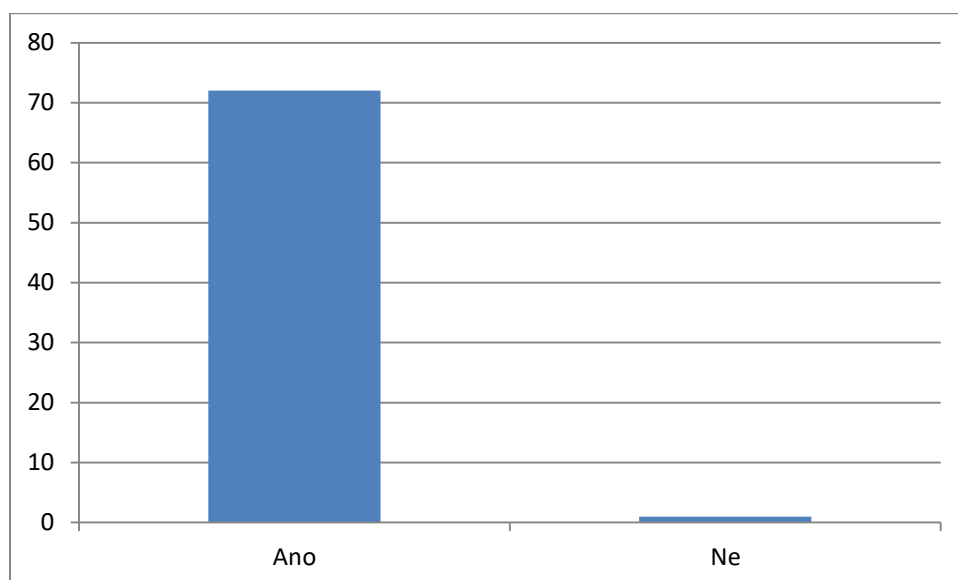
Zdroj: Zpracováno autorkou dle výsledků dotazníkové šetření

Motivováni svým nadřízeným jsou zaměstnanci ze 78 %, jedná se ve větší míře o zaměstnance THP, což činí 57 zaměstnanců. Zbýlých 22 %, tedy 16 pracovníků, odpovědělo, že nejsou motivováni ke zvyšování svých dovedností.

Míra motivace nadřízeným se odvíjí od pracovního zařazení ve společnosti, kdy větší část školení sice probíhá pro zaměstnance výroby, ale tito zaměstnanci nejsou v přímém kontaktu s nejvyšším nadřízeným, na rozdíl od zaměstnanců THP, kteří mají možnost komunikace s vedením např.: pracovní porady, kterých se účastní. Z tohoto lze předpokládat, že větší míru motivace ke vzdělávání pocítují pracovníci THP, než ostatní pracovníci.

Otázka č. 3 – Je na Vašem pracovišti možnost vzdělávání?

Graf 4.7 Možnosti vzdělávání na pracovišti firmy XY, a.s.

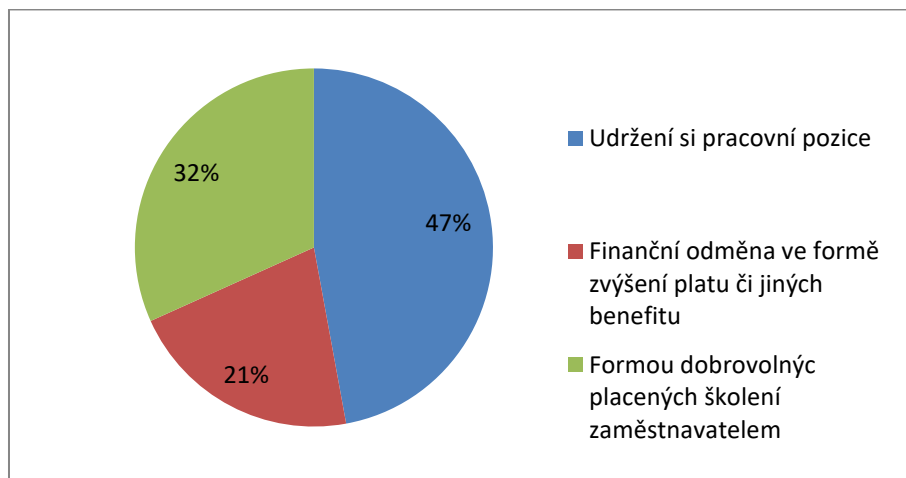


Zdroj: Zpracováno autorkou dle výsledků dotazníkové šetření

Možnosti vzdělávání na pracovišti má 72 pracovníků. Pracovníkům je nabízená řada školení, které absolvují během pracovního roku, školení zákonná, odborná, školení na pracovišti a jazyková školení. Jenom jeden z respondentů uvedl, že neměl možnost se na pracovišti zatím vzdělávat, jedná o jednoho z nově nastoupených pracovníků, kteří se neúčastnili doposud žádného vzdělávacího programu.

Otázka č. 4 – Jaký způsobem jste motivováni ke vzdělávání?

Graf 4.8 Způsob motivace zaměstnanců firmy XY, a.s.

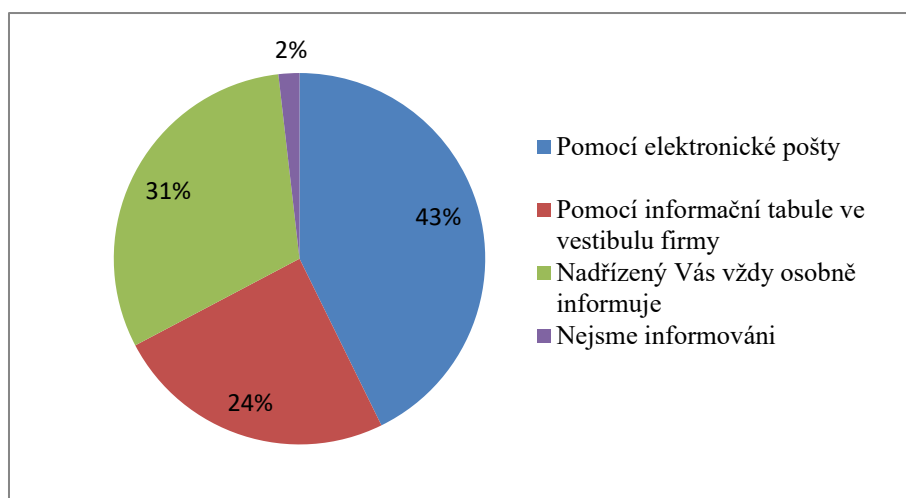


Zdroj: Zpracováno autorkou dle výsledků dotazníkové šetření

V dnešní době je motivace stále složitější, společnost, která motivuje své zaměstnance, by měla dosahovat lepšího pracovního výkonu a to se odráží na obratu společnosti. Zaměstnanci uvedli, že nejčastěji motivováni ke vzdělávání jsou za účelem, udržení si svojí pracovní pozice, celkem se jedná o 47 % zaměstnanců. Dalších 32 % zaměstnanců je motivováno formou finančních odměn ve formě zvýšení platu či jiných benefitů. Nejméně účastníků je motivováno formou dobrovolných placených školení zaměstnavatelem.

Otázka č. 5 – Jak se dozvídáte o možnostech vzdělání ve Vaší společnosti?

Graf 4.9 Informovanost o možnostech vzdělání zaměstnanců firmy XY, a.s.



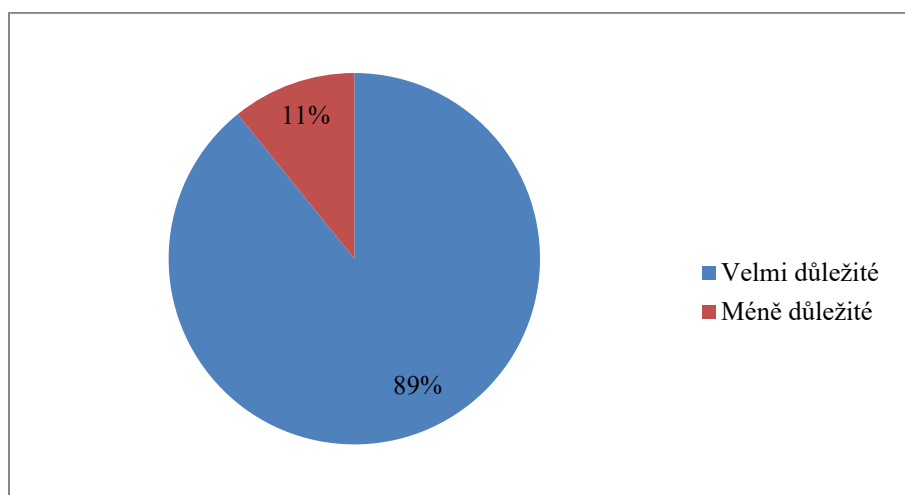
Zdroj: Zpracováno autorkou dle výsledků dotazníkové šetření

Ve většině případů jsou zaměstnanci informováni pomocí elektronické pošty, a to konkrétně v 43 %. V dalších 31 % případů nadřízený osobně informuje své zaměstnance o možnostech vzdělávání. V 27 % jsou zaměstnanci informováni pomocí informační tabule ve vestibulu firmy. Žádný ze zaměstnanců v dotazníkovém šetření neuvedl, že není informován o možnostech vzdělávání.

Z výsledků vyplývá, že zaměstnanci jsou velmi dobře informováni o nabídce školení, která jsou jim nabízena. Firma si pro informování volí alternativu pomocí elektronické pošty, kdy je největší pravděpodobnost, že všichni zaměstnanci budou informováni. Výrobní dělníky nelze informovat pomocí elektronické pošty, jelikož k náplni své práce nepoužívají počítač, proto zde volí nadřízení jiných alternativ, jako je informační tabule, nebo je informují osobně na pracovišti.

Otázka č. 6 – Za jak důležitou složku považujete firemní vzdělávání?

Graf 4.10 Důležitost firemního vzdělávání.

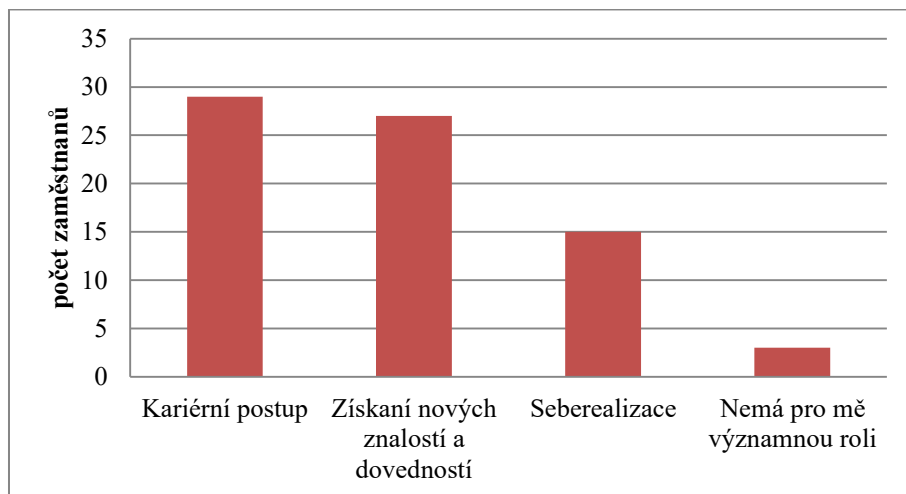


Zdroj: Zpracováno autorkou dle výsledků dotazníkové šetření

Zaměstnanci považují firemní vzdělání za velmi důležité v 89 %. Z toho vyplývá, že zaměstnanci společnosti se chtějí dále vzdělávat a firmě se vyplatí investovat do vzdělávání. Pro 11 % je to méně důležité. Nikdo z respondentů neuvedl, že považuje vzdělávání za nedůležité. Pro firmu je tohle důkazem, že její zaměstnanci mají o vzdělávání zájem.

Otázka č. 7 – Co pro Vás osobně znamená vzdělávání?

Graf 4.11 Vzdělávání ve společnosti.

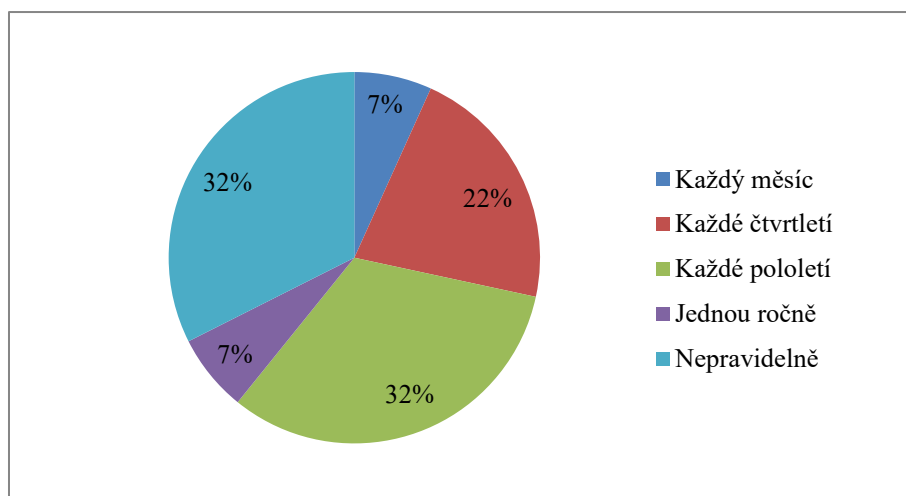


Zdroj: Zpracováno autorkou dle výsledků dotazníkové šetření

Zaměstnanci mají zájem o vyšší postavení ve společnosti a za tímto účelem jsou ochotní více se vzdělávat. Jedná se konkrétně o 33 zaměstnanců, pro které má vzdělávání význam kariérního postupu. Pro 26 zaměstnanců znamená vzdělávání získávání nových znalostí a dovedností. Není tedy pro ně prioritní postavení ve společnosti, ale jejich osobní rozvoj. Dalších 15 zaměstnanců považuje vzdělávání za součást seberealizace. 2 respondenti uvedli, že pro ně vzdělávání nemá významnou roli.

Otázka č. 8 – Jak často máte možnost zúčastnit se vzdělávacích kurzů ve společnosti?

Graf 4.12 Frekvence vzdělávání.

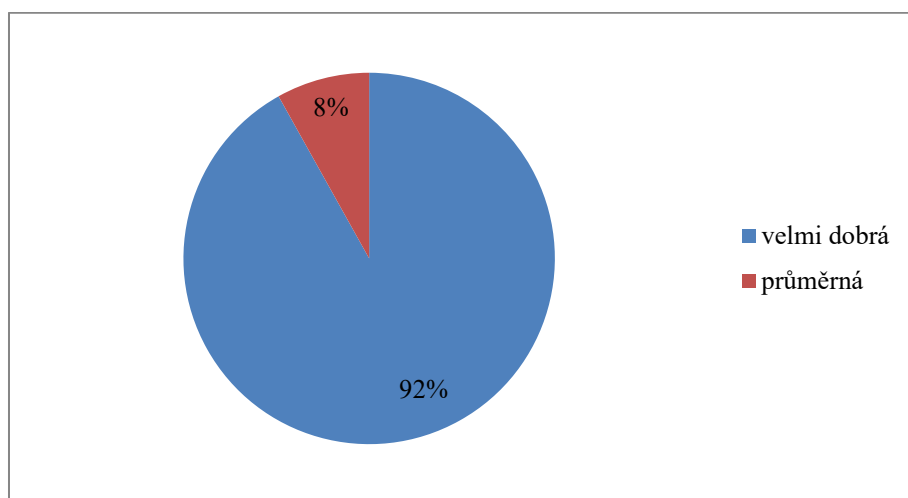


Zdroj: Zpracováno autorkou dle výsledků dotazníkové šetření

Ve firmě vyplňovalo dotazník mnoho respondentů z různých pracovních pozic. Mnoho z nich uvedlo, že vzdělávání na pracovišti probíhá nepravidelně, tedy se přizpůsobuje potřebám vzdělávání. Jedná se o 32 % zaměstnanců. Na dalších pracovních pozicích uvedli respondenti, že vzdělávání probíhá pololetně. Vzdělávání čtvrtletně uvedlo 22 % zaměstnanců. Každý měsíc je vzděláváno 7 % pracovníků a jednou ročně je vzděláváno rovněž 7 % pracovníků.

Otázka č. 9 – Jak byste ohodnotili kvalitu vzdělávání, která Vám je nabízena?

Graf 4.13 Kvalita školení.



Zdroj: Zpracováno autorkou dle výsledků dotazníkové šetření

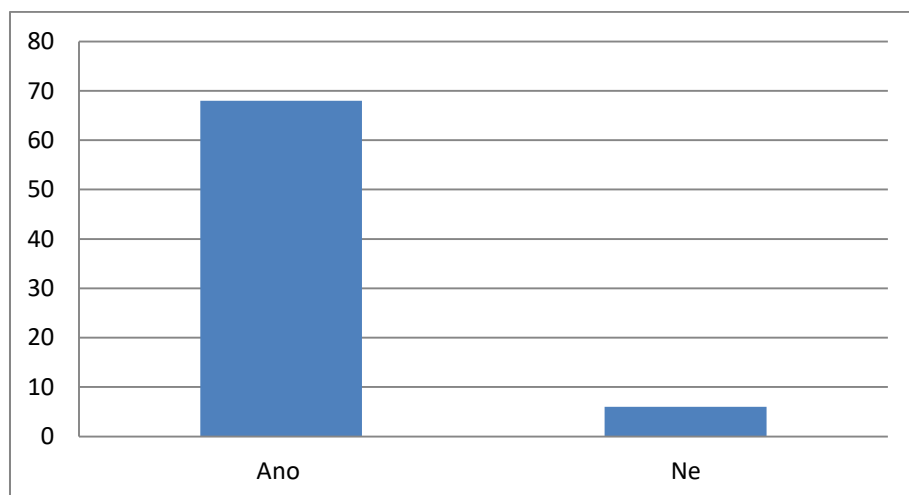
Zaměstnanci hodnotili kvalitu vzdělávání, která je jim společností nabízená, velmi dobře, celkově se jednalo o 89 %. Zbýlých 11 % hodnotilo kvalitu vzdělávání průměrně. Žádný z respondentů nehodnotil kvalitu vzdělávání podprůměrně.

Firma nabízí svým zaměstnancům kvalitní školení, která vyhovují většině zúčastněných. V případě zlepšení by se měla zaměřit na zbývajících 11% školení, která kvalitou neodpovídala zaměstnancům a pokusit se jej zlepšit. Zaměřit se na výběr lektorů, popřípadě na formu školení či školicích materiálů.

Otázka č. 10 – **Obsah všech školení/kurzů, kterých jste se v daném roce zúčastnili, odpovídal Vašemu očekávání?**

(Pokud ne, zdůvodněte proč, popřípadě o jaké kurzy se jednalo.)

Graf 4.14 Obsah školení/kurzu.



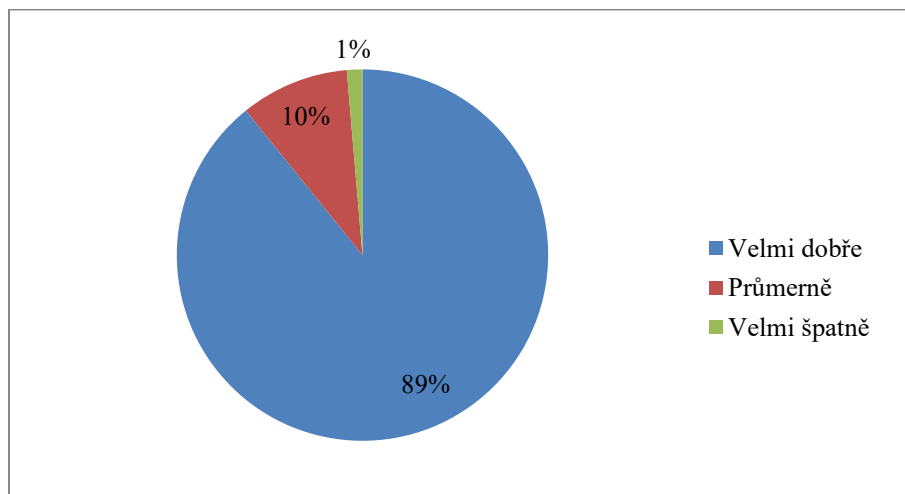
Zdroj: Zpracováno autorkou dle výsledků dotazníkové šetření

Kurzy byly hodnoceny velmi kladně, dotázaní hodnotili, že z 89 % byli velmi spokojeni s kurzy, kterých se účastnili. Menší část dotázaných uvedla nespokojenost s některými kurzy.

Respondenti, kteří nebyli spokojeni se všemi kurzy v tomto roce, ve většině uvedli, že jejich problém se týkal hlavně výuky cizího jazyka. Někteří respondenti uvedli, že nejsou spokojeni s tím, že úroveň kurzů je rozdělená na pokročilé a začátečníky, velice jim chybí úroveň středně pokročilí, poté nestíhají látku. Dalším chyběla komunikace v kurzech nebo slovní zásoba související s obchodem. Dále podotýkali, že školení účetních je velmi rychle probráno a chybí podrobnější seznámení s účetním programem (Zdroj: dotazníkové šetření).

Otázka č. 11 – Jak hodnotíte úroveň školicích materiálů a dalších podkladů?

Graf 4.15 Hodnocení školicích materiálů.



Zdroj: Zpracováno autorkou dle výsledků dotazníkové šetření

Zaměstnanci velmi kladně hodnotí (89 %) úroveň školicích materiálů, která jim je prostřednictvím školení nabízena. Velmi špatnou úroveň školicích materiálů uvedl pouze 1 dotázaný respondent. Zbytek dotázaných (10 %) se přiklonil k variantě, že úroveň školicích materiálů je průměrná.

Otázka č. 12 – Jak hodnotíte využitelnost školení v praxi?

(1 hvězdička = v praxi nepoužitelné, 10 hvězdiček = velmi důležité pro moji pracovní pozici)

Tabulka č. 4.1 Hodnocení využitelnosti školení v praxi.

Hodnotící škála 1 až 10	Počet zvolení	Procentní vyjádření
1	0	0 %
2	0	0 %
3	0	0 %
4	0	0 %
5	4	5,4 %
6	3	4,1 %
7	8	10,8 %
8	20	27,0 %
9	12	16,2 %
10	27	36,90 %

Zdroj: Zpracováno autorkou dle výsledků dotazníkové šetření

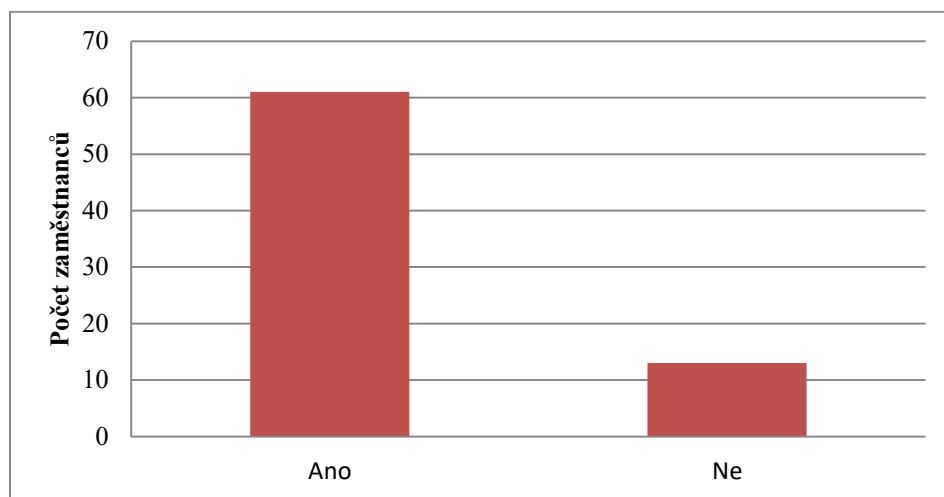
Většina respondentů považuje školení za velmi důležitá pro jejich pracovní pozici. V 95 % hodnotili zaměstnanci využitelnost školení v praxi 6 a více hvězdičkami. Z dotazníkového šetření tedy vyplývá, že většina zaměstnanců, využije obsah školení k plnění svých pracovních povinností. Zbylých 5 % hodnotilo využitelnost vzdělání v praxi 5 hvězdičkami. Zaměstnanci, kteří takto hodnotili, mají problém s využitím celého obsahu školení pro svou pracovní náplň. Firma by se měla zaměřit na obsah školení, jestli jsou všechna skutečně využitelná v praxi.

Otázka č. 13 – Pokud jste hodnotili předchozí otázku 5 a méně hvězdičkami, zdůvodněte, prosím, Vaší odpověď. Jestli nově získané znalosti a dovednosti nebyly použitelné na Vaší pracovní pozici, nebo jestli byla příčina na straně školitele? Měl/a jste jiný důvod k nespokojenosti?

Respondenti v tomto případě uvedli, že školitelé nezohledňují pracovní možnosti daného místa a učí je věci, které nejsou schopni při jejich práci plně využít. Dále respondenti uvedli, že školitel podal látku moc obecně a nebyla pracovníky dostatečně pochopena (Zdroj: dotazníkové šetření).

Otázka č. 14 – Je nabídka kurzů ve Vaší společnosti dostačující?

Graf 4.16 Nabídka kurzů.



Zdroj: Zpracováno autorkou dle výsledků dotazníkové šetření

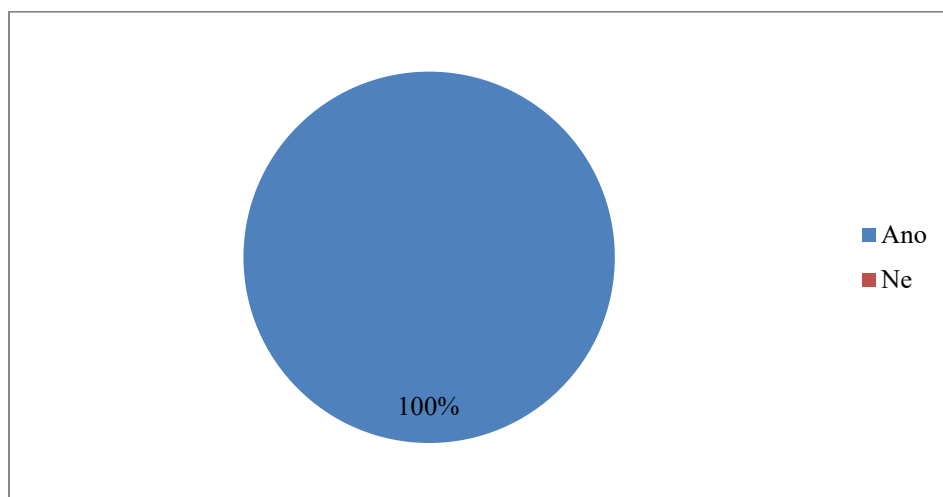
Většina zaměstnanců (61) uvedla v dotazníku, že nabídka kurzu ve společnosti je adekvátní a odpovídá jejich požadavkům. Menšina zaměstnanců (13) by uvítala rozšíření nabídky kurzů, které jim firma nabízí.

Otázka č. 15 – **Pokud jste na předchozí odpověď odpověděli Ne, prosím o vypsání nedostatku, případně co byste uvítali za školení, které by mohlo zlepšit Váš pracovní výkon?**

Respondenti uvedli, že společnost poskytuje neustále stejné vzdělávací programy. Někteří z nich uvedli, že výuka cizího jazyka probíhá velmi málo a to konkrétně 1x týdně. Dále by uvítali větší výběr jazykových kurzů. Další většina se shodla, že ve firmě zcela postrádají kurzy zaměřující se na práci s PC. Zaměstnanci uvedli, že mají problém s některými programy a často hledají na internetovém prohlížeči, jak tento problém vyřešit. Menšina respondentů uvedla, že jim v práci chybí teambuilding a podobné aktivity, které by upevnilly zaměstnanecké vztahy (Zdroj: dotazníkové šetření).

Otázka č. 16 – **Je Vaše vzdělávání plně financováno zaměstnavatelem?**

Graf 4.17 Financování zaměstnavatelem.



Zdroj: Zpracováno autorkou dle výsledků dotazníkové šetření

Všichni dotázaní zaměstnanci uvedli, že vzdělávání je ve firmě plně financováno zaměstnavatelem.

5 Návrhy a doporučení na zlepšení stávajícího systému vzdělávání

Na základě dotazníkového šetření a analýzy systému vzdělávání bylo zjištěno, že ve firmě pracuje nejvíce pracovníků přes 11 let. Proto autorka předpokládá dlouhodobou spolupráci zaměstnanců a firmy. Pokud firma dlouhodobě spolupracuje se zaměstnanci, vyplatí se jí investovat do vzdělávání a nabídnout svým zaměstnancům to nejkvalitnější vzdělání, které se pak odráží na zisku společnosti, na fluktuaci zaměstnanců a jednání se zákazníky.

Návrhy na zlepšení stávajícího systému vzdělávání:

1. Jazykové kurzy

Momentálně firma nabízí kurzy anglického a francouzského jazyka. Kurzy probíhají v intervalu 1 hodina týdně. Zaměstnanci projevili zájem o častější výuku, bylo by optimálnější zavést buď výuku v častějším intervalu, např. 2 dny v týdnu po pracovní době, nebo 2 hodiny v daném dni. Zaměstnanci by tak měli větší možnost procvičovat si danou látku. V kurzech často kvůli nedostatku času chybí prostor na konverzace, zaměstnanci by tak měli možnost v rámci navýšení intervalu výuky prostor na chybějící konverzaci. Firma by dále popřípadě mohla v budoucnu zvážit rozšíření jazykové výuky např. o německý jazyk a ruský jazyk.

2. Počítačové a IT kurzy

Firma již dlouhodobě nenabízí žádné počítačové a IT kurzy, pro zaměstnance je však toto vzdělávání velmi důležité, jelikož pracují s programy každý den a technologie se posouvá stále dopředu. Zaměstnanci projevili velký zájem o tyto kurzy, jelikož je pro ně velmi náročné pracovat s některými programy a často musí hledat návody, jak s programy pracovat. V rámci IT programu autorka doporučuje následující školení:

Kancelářské programy:

Microsoft Word 2016 – základní kurz

Microsoft Word 2016 – pokročilé funkce

Microsoft Excel 2016 – základní kurz

Microsoft Excel 2016 – grafy

Microsoft Excel 2016 – kontingenční tabulky

Microsoft PowerPoint – základní kurz

Microsoft Project – základní kurz

Vzdělávání v oblasti IT poskytuje v oblasti firmy např. www.gopas.cz

Firma používá jednotný informační program K2. Všichni zaměstnanci od výroby až po obchod pracují s jedním programem. V tomto směru uvedli zaměstnanci, v rámci dotazníkového šetření, že s programem mají problémy a potřebovali by lepší seznámení s programem. V rámci programu K2 probíhají školení, která mají uživatelům pomoci se v programu lépe orientovat, např.:

K2 Obchod v době GDPR a B2B portálu – jedná se o bezplatný workshop určený pro všechny vedoucí pracovníky a obchodníky marketingových týmů používající systém K2. Předmětem workshopu je seznámení účastníků s použitím B2B portálu v jejich firmě, novinky verze K2 mono, rychlejší zadávání a vyhodnocování dat.

Snadné vyhodnocování dat – seminář je určen běžným uživatelům K2. Předmětem semináře je seznámení s programem na vytvoření grafu, nastavení typu grafu a použití různých funkcí, dále jak spustit graf přímo na ploše a využití matematických funkcí v systému K2.

Zaměstnancům by tyto programy mohly pomoci v lepší orientaci v systému K2.

Informace o těchto školeních firma nalezne na internetové stránce www.k2.cz

3. Spolupráce se školami ve všech stupních

Firma XY, a.s. se věnuje obchodu se zahraničními společnostmi a neustále rozvíjí své působení na trhu. Firma by při případné spolupráci s vysokými školami získala kvalifikované odborníky, kteří by zároveň přispěli svými novými nápady. Firma by tak získala novou image. V rámci spolupráce se středními školami by firma získala odborníky v oblasti svařování, zámečnictví a dopravy. Spolupráce s vysokými školami by mohla firmě zajistit získání potřebných absolventů z požadovaných oborů. Takové spolupráce nabízí mnoho škol v oblasti Moravskoslezského kraje.

4. Využití metody E-learning při vzdělávání zaměstnanců

E-learning by mohla firma využít při vzdělávání pracovníků například u jazykových kurzů a dalších školení. Firma by při zavedení systému E-learning dosáhla snížení nákladů, protože na rozdíl od klasického vzdělávání nepotřebuje pronajímat učebny, najímat lektory nebo hradit studijní materiály. Jedná se o časově méně náročné studium a to z důvodu toho, že

zaměstnanec si sám zvolí, kdy se bude vzdělávat, popřípadě kolik času bude studiu věnovat. E-learning dává okamžitou zpětnou vazbu. Tyto kurzy jsou nabízeny mnoha firmami na internetových prohlížečích. Cena jednoho kurzu závisí na rozsahu a obtížnosti. Cena se pohybuje okolo 15 000 – 20 000 Kč.

5. Nabídnout zaměstnancům kurzy pro osobní rozvoj

Firma v rámci vzdělávacích aktivit nenabízí žádné kurzy pro osobní rozvoj. Autorka se domnívá, že pokud by firma začala nabízet svým zaměstnancům kurzy, které by vedly ke zvýšení osobního rozvoje zaměstnanců, mělo by to pozitivní dopad na výkon a motivaci zaměstnanců. Zaměstnanci by měli možnost zjistit v rámci osobního rozvoje svůj potenciál a své slabé stránky, na kterých by mohli začít pracovat. V oblasti firmy nabízí společnost REKVAL, s. r. o. vzdělávání v rámci osobního rozvoje. Firma v rámci katalogu nabízí školení, které by autorka doporučila firmě pro osobní rozvoj jejich zaměstnanců.

Orientace na zákazníka

Schopnost řešit problémy

Time management a plánování

Spolupráce

Výkonnost a zvyšování výkonnosti

6. Teambuilding a další vzdělávací aktivity

Je to jedna z forem, jak upevnit vztahy na pracovišti a jak zlepšit týmovou spolupráci. Autorka doporučuje firmě zavést tuto formu vzdělávání mimo pracoviště. Zaměstnanci by si zkusili něco nového a upevnili své vztahy na pracovišti. Mnoho firem nabízí možnost uspořádání firemních teambuildingů ve formě zábavných aktivit. Cílem těchto aktivit je vytvořit tým, který bude společně řešit daný problém, členové týmu budou spolu komunikovat, vzájemně si naslouchat a společně usilovat o dosažení nejlepšího řešení. Zaměstnancům by to mělo pomoci lépe zvládat krizové situace a naučit se spolupráci. Firma zabývající se firemním teambuildingem je např. www.teambuilding.cz

7. Náklady na systém vzdělávání

Náklady firmy XY, a.s. se budou odvíjet od toho, jak ochotná bude investovat do systému vzdělávání svých pracovníků. Jaké kurzy svým zaměstnancům nabídne, jak dlouhé budou tyto kurzy a pro kolik účastníků budou tyto kurzy realizovány. Firma XY, a.s. většinu svých školení financuje pomocí dotačního programu POVEZ II viz strana 34. Peníze, které firma ušetří díky těmto dotacím, by mohla použít na rozšíření vzdělávacích aktivit, které ve firmě velice chybí, např. počítačové a IT kurzy.

Pro firmu je taky důležité posoudit, jestli jsou novinky účinné a splní tak očekávání manažerů. Důležitým kritériem pro rozhodování bude využitelnost v praxi, zda má vzdělávání vliv na zisk, motivaci zaměstnanců a jejich fluktuaci, jestli vzdělávání pomůže zlepšit úroveň nabízených služeb zákazníkům či jestli vzdělávání pomůže zlepšit výkon zaměstnanců a tím dosáhnout splnění cílů společnosti.

6 Závěr

Cílem této bakalářské práce bylo posouzení systému vzdělávání v dané obchodní společnosti. Na základě interních dat, která byla autorce poskytnuta, a na základě dotazníkového šetření autorka zhodnotila stávající systém vzdělávání v dané společnosti a snažila se navrhnout a doporučit zlepšení stávajícího systému vzdělávání. Autorka si pro svou bakalářskou práci vybrala společnost, která působí na trhu již 18 let a je jednou z dominantních firem na českém trhu, která obchoduje se železem.

Autorka posoudila systém vzdělávání v dané společnosti a zjistila, že společnost využívá mnoho programů, které jsou zaměřeny na kvalitu výrobku a služeb, které firma dodává svým zákazníkům. Pro tyto programy společnost využívá dotační program POVEZ II. Autorka velmi kladně hodnotí využití možnosti dotačního programu pro zkvalitnění dosavadní výroby.

Ve společnosti je plánovaný systém vzdělávání, který zabezpečuje personální útvar. Snaží se plánovat potřeby vzdělávání pro všechny pracovníky a nabízet jim co nejkvalitnější školení. Organizuje interní formy vzdělávání a snaží se vybírat nejlepší nabídky na externí vzdělávání. Personální útvar má pro každý rok stanovený rozpočet, který musí dodržet, a proto upřednostňuje některá školení na úkor druhých.

Dotazníkové šetření autorce přiblížilo současnou situaci vzdělávání v podniku. Celkově se šetření zúčastnilo 73 zaměstnanců na různých pracovních pozicích, kteří měli možnost zhodnotit systém vzdělávání v jejich společnosti. Dotazník byl pro lepší sběr dat zpracován pomocí stránek survio.cz. Dotazník tvořilo celkově 20 otázek, 16 z nich bylo zaměřeno na systém vzdělávání ve společnosti a 4 z nich byly identifikační otázky.

Z dotazníkového šetření vyplynulo, že větší část zaměstnanců je s aktuálními vzdělávacími programy spokojená, většina zaměstnanců má ve firmě možnost kariérního růstu a jsou vzděláváni ve větší míře dle potřeby. Někteří respondenti měli v rámci dotazníkového šetření připomínky k tomu, že firma nenabízí některé vzdělávací programy.

V rámci analyzování systému vzdělávání byly zjištěny nedostatky ve vzdělávacím systému společnosti, proto se autorka rozhodla navrhnout a doporučit zlepšení systému vzdělávání v dané společnosti. Doporučila změny systému vzdělávání, o kterých si myslí, že by mohly firmě pomoci se stávajícím systémem. Autorka doporučuje rozšíření jazykových kurzů, které jsou velmi důležité pro zaměstnance firmy, která stále více působí na zahraničním trhu. Dále doporučila firmě poskytovat počítačové a IT kurzy, které společnost

již dlouhá léta nenabízí, a zaměstnanci mají problém s počítačovými programy. Navrhla i spolupráci se školami, při které by firma mohla získat v rámci praxe kvalifikované pracovníky a odborníky. Následně zhodnotila, že by firma mohla zkusit zavést systém elektronického vzdělávání E-learning. Systém E-learning by pomohl firmě ušetřit peníze za pronajímání učeben či lektorů. V rámci systému vzdělávání si autorka všimla, že chybí vzdělávací programy, které by se zaměřovaly na osobní rozvoj zaměstnanců, proto navrhla firmu, která toto vzdělávání nabízí a vybrala z nabídky programu ty, o kterých si myslí, že jsou pro společnost nejlepší.

V rámci toho, že společnost obchoduje se železem, se nedá ve společnosti zavést nový systém vzdělávání, který by významně přispěl k zisku společnosti. Největší vliv na zisk a prosperitu firmy mají zákazníci, tedy odbyt prodeje, což je založeno na kvalitě služeb, kterou společnost poskytuje svým zákazníkům. Proto se společnost daleko více zaměřuje na programy, které se věnují této problematice. Zákazníci jsou stále náročnější a očekávají od společnosti, že bude maximálně splňovat jejich požadavky za přijatelnou cenu. Pro společnost je důležité se neustále přizpůsobovat rychle se měnící situaci na trhu a znát potřeby zákazníků. Zaměstnanci od své společnosti očekávají, že jim umožní kariérní růst, kvalitní pracovní prostředí a možnost osobního rozvoje.

Seznam použité literatury

1. ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů*, 10. Vyd. Praha: Grada Publishing, a s., 2007. 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
2. ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů*, 13. Vyd. Praha: Grada Publishing, a s., 2015. 928 s. ISBN 978-80-247-5258-7.
3. BARTÁK, J. *Vzdělávání ve firmě*. 1. Vyd. Praha: Alfa. 2007. 162 s. ISBN 80-86851-68-0.
4. BUCKLEY, Roger. *Trénink a školení*. Brno: Computer Press, 2004. 288 s. ISBN: 80-251-0358-7.
5. CLARK C. Ruth a MAYER E. Richard, *E-learning*. 4. Vyd. USA: John Wiley & Sons Inc, 2016. 528 s. ISBN 978-1-119-15866-0.
6. DIANE, Arthur. *70 typů pro hodnocení pracovníku*. 1. Vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. 168 s. ISBN 978-80-247-2937-4.
7. EVANGELU, Jaroslava E. *Efektivita vzdělání jak získat zpět vložené investice do rozvoje zaměstnanců*. Ostrava: Key Publishing, 2013. 132 s. ISBN 978-80-7418-197-9.
8. EVANGELU, Jaroslava E. *Rozvoj a motivace zaměstnanců v malé a střední firmě*. Ostrava: Key Publishing, 2013. 188 s. ISBN 978-80-7418-198-6.
9. HALASEN, N.: 2001. *Mentoring – Persönliche Karriereförderung als Erfolgskonzept*. Wilhelm Heyne Verlag GmbH & Co. KG, München, 2001, 433 s. ISBN 3-453-18069-0.
10. HRONÍK, františek. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. 1. Vyd. Praha: Grada Publishing, a. s., 2007. 240 s. ISBN 978-80-247-1457-8.
11. KOUBEK, Josef. *ABC praktické personalistiky*. Praha, Linde 2000. 400 s. ISBN 80-861-3125-4.
12. KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách* 4. Vyd. Praha: Grada Publishing, a. s. 2011. 288 s. ISBN 978-80-247-3823-9.
13. KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů- základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management Press 2006. 366 s. ISBN 80-7261-033-3.
14. KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Mangement Press 2007. 399 s. ISBN 80-726-116- 83.
15. MATHIS, L. Robert a JACKSON, J. John. *Human Resource Management*. United States of America 2008. 592 s. ISBN 978-0-324-54275-2.

16. MIKULÁŠTÍK, Milan. *Komunikační dovednosti v praxi*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, a. s. 2010. 328 s. ISBN 978-80-247-2339-6.
17. MUŽÍK, Jaroslav. *Profesní vzdělání dospělých*. Wolters Kluwer 2012. 264 s. ISBN 978-80-7357-738-4.
18. STÝBLO, Jiří. *Management současný a budoucí*. 1. Vyd. Praha: PROFESIONAL PUBLISHING, 2008, 183 s. ISBN: 978-80-8694-667-2.
19. ŠIKÝŘ, Martin. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. 1. Vyd. Praha: Grada Publishing, a. s. 2014. 200 s. ISBN 978-80-247-5212-9.
20. ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 2., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada Publishing, 2016. 208 s. ISBN 978-80-247-580-1.
21. VETEŠKA, Jaroslav. *Kompetence ve vzdělávání dospělých*. 2. Vyd. Praha: Univerzita Jana Ámose Komenského 2010. 200 s. ISBN 978- 80-86723-98-3.
22. VNOUČKOVÁ, Lucie. *Fluktuace a retence zaměstnanců*. Adart spol. s. r. o. 2013. 232 s. ISBN 978-80-878-2906-6.
23. VODÁK, Josef a Alžběta KUCHARČÍKOVÁ. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2 Vyd. Praha: Grada Publishing, 2011. 245 s. ISBN 978-80-247-3651-8.

Online Zdroje

1. BERÁNKOVÁ, Kateřina. *Zaměstnavatelé mohou opět žádat o příspěvek na podporu vzdělávání zaměstnanců*. In: www.mpsv.cz [online]. [2017-04-24]. Dostupné z: <https://www.mpsv.cz/cs/24911>
2. BIELIKOVÁ, Alžběta. *Podnikové vzdělávání: cíle, potřeby, realizace*. In: ihned.cz [online]. [2017-04-24]. Dostupné z: <https://modernizeni.ihned.cz/c1-18440780-podnikove-vzdelavani-cile-potreby-realizace>.
3. HEINOVÁ, Hana. *Rozvoj lidských zdrojů*. Učební text č. 16 Jena, 2010. In: www.cmkos.cz [online]. [2017-04-24]. Dostupné z: https://www.cmkos.c/data/articles/down_2533.pdf
4. MARHOLDOVÁ, Dora. *Vzdělávání zaměstnanců jako nástroj motivace?*. In: ihned.cz [online]. [2017-04-24]. Dostupné z: <https://ihned.cz/c1-17277240-vzdelavani-zamestnancu-jako-nastroj-motivace>

Seznam zkratek

BOZP – bezpečnost a ochrana zdraví při práci

BW – tupý svar

FW – rohový svar

GDRP – ochrana osobních údajů

HR – Lidské zdroje

IWE – mezinárodní svářečský inženýr

IWT – mezinárodní svářečský technolog

IWS – mezinárodní svářečský specialista

MS – kapilární zkoušení

MT – magnetické zkoušení

ROI – rentabilita investice

UT – ultrazvukové zkoušení

VT – vizuální zkoušení

Seznam obrázků

Obr. 2.1 Kolbův cyklus učení	8
Obr. 2.2 Vztah učení, rozvoje a vzdělávání	10
Obr. 2.3 Adaptace zaměstnanců	13
Obr. 2.4 Cyklus systematického vzdělávání zaměstnanců	16

Seznam tabulek

Tabulka č. 2. 1 Kirkpatrickův čtyřúrovňový model	26
Tabulka č. 4. 1 Hodnocení využitelnosti školení v praxi	48

Seznam grafů

Graf 3.1 Cílová průmyslová odvětví firmy XY, a.s. v letech 2000-2004	31
Graf 3.2 Cílová průmyslová odvětví firmy XY, a.s. v letech 2005-2009	31
Graf 3.3 Cílová průmyslová odvětví firmy XY, a.s. v letech 2010-2013	32
Graf 3.4 Cílová průmyslová odvětví firmy XY, a.s. od roku 2014 po současnost	33
Graf 4.1 Délka pracovního poměru	38
Graf 4.2 Funkční zařazení ve společnosti	39
Graf 4.3 Pohlaví respondentů	39
Graf 4.4 Dosažené vzdělání	40
Graf 4.5 Možnosti kariérního růstu firmy XY, a.s.	41
Graf 4.6 Motivace ke zvyšování dovedností firmy XY, a.s.	41
Graf 4.7 Možsti vzdělávání na pracovišti firmy XY, a.s.	42
Graf 4.8 Způsob motivace zaměstnanců firmy XY, a.s.	43
Graf 4.9 Informovanost o možnostech vzdělání zaměstnanců firmy XY, a.s.	43
Graf 4.10 Důležitost firemního vzdělávání	44
Graf 4.11 Vzdělávání ve společnosti	45
Graf 4.12 Frekvence vzdělávání	45
Graf 4.13 Nabídka kurzů	46
Graf 4.14 Obsah školení/kurzu	47
Graf 3.15 Hodnocení školicích materiálů	48
Graf 3.16 Frekvence vzdělávání	49
Graf 3.17 Financování zaměstnavatelem	50

Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce

Prohlašuji, že,

- jsem byl(a) seznámen(a) s tím, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, bakalářskou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že bakalářská práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího bakalářské práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o bakalářské práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, bakalářskou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 6.5.2018

.....Denisa Zupendalová.....

jméno a příjmení studenta

Seznam příloh

Příloha č. 1 dotazník

Příloha č. 1 dotazník

1. Jsou ve firmě možnosti kariérního růstu?

Vyberte jednu odpověď

- ☐ Ano
- ☐ Ne

2. Jste motivováni nadřízeným ke zvyšování Vašich znalostí a dovedností?

Vyberte jednu odpověď

- ☐ Ano
- ☐ Ne

3. Je na Vašem pracovišti možnost vzdělávání?

Vyberte jednu odpověď

- ☐ Ano
- ☐ Ne

4. Jakým způsobem jste motivováni ke vzdělávání?

Vyberte jednu nebo více odpovědí

- ☐ Udržení si pracovní pozice
- ☐ Finanční odměna ve formě zvýšení platu či jiných benefitů
- ☐ Formou dobrovolných placených školení zaměstnavatelem
- ☐ Nejsme motivováni
- ☐ Jiná

5. Jak se dozvídáte o možnostech vzdělávání ve Vaší společnosti?

Vyberte jednu nebo více odpovědí

- ☐ Pomocí elektronické pošty
- ☐ Pomocí informační tabule ve vestibulu firmy
- ☐ Nadřízený Vás vždy osobně informuje
- ☐ Nejsme informováni
- ☐ Jiným způsobem

6. Za jak důležitou složku považujete firemní vzdělání?

Vyberte jednu odpověď

- ☐ Velmi důležité
- ☐ Méně důležité
- ☐ Nedůležité

7. Co pro Vás osobně znamená vzdělávání?

Vyberte jednu odpověď

- ☐ Kariérní postup
- ☐ Získání nových znalostí a dovedností
- ☐ Seberealizace
- ☐ Nemá pro mě významnou roli

8. Jak často máte možnost zúčastnit se vzdělávacích kurzů ve společnosti?

Vyberte jednu odpověď

- ☐ Každý měsíc
- ☐ Každé čtvrtletí
- ☐ Každé pololetí
- ☐ Jednou ročně
- ☐ Nepravidelně

9. Jak byste ohodnotili kvalitu vzdělávání, která Vám je nabízena?

Vyberte jednu odpověď

- ☐ Velmi dobrá
- ☐ Průměrná
- ☐ Špatná

10. Obsah všech školení/kurzu, kterých jste se v daném roce zúčastnili, odpovídaly Vašemu očekávání?

Pokud Ne, zdůvodněte, o jaké kurzy se jednalo a jaké vylepšení byste ocenili v rámci těchto kurzů

- ☐ Ano
- ☐ Ne

11. Jak hodnotíte úroveň školicích materiálů a dalších podkladů?

Vyberte jednu odpověď

- ☐ Velmi dobře
- ☐ Průměrně
- ☐ Velmi špatně

12. Jak hodnotíte využitelnost školení v praxi?

1 hvězdička = v praxi nepoužitelné, 10 hvězdiček = velmi důležité pro moji pracovní pozici



13. Pokud jste hodnotili předchozí otázku 5 a méně hvězdičkami, zdůvodněte prosím Vaší odpověď. Jestli nově získané znalosti a dovednosti nebyly použitelné na Vaší pracovní pozici, nebo jestli byla příčina na straně školitele? Měl/a jste jiný důvod k nespokojenosti?

Napište odpověď

14. Je nabídka kurzů/školení ve Vaší společnosti dostačující?

Vyberte jednu odpověď

☐ Ano

☐ Ne

15. Pokud jste na předchozí odpověď zodpověděli Ne, prosíme, o vypsání nedostatků, případně co byste uvítali za školení, které by mohlo zlepšit Váš pracovní výkon.

Napište odpověď

16. Je vzdělávání ve společnosti plně financováno zaměstnavatelem?

Vyberte jednu odpověď

☐ Ano

☐ Ne

17. Jak dlouho ve firmě pracujete?

Vyberte jednu odpověď

☐ 5 let a méně

☐ 6-10 let

☐ 11-15 let

☐ 16 a více

18. Jaké je Vaše funkční zařazení ve společnosti?

Vyberte jednu odpověď

- ☐ Vedoucí a řídicí pozice
- ☐ THP- technický hospodářský pracovník
- ☐ Výrobní dělník
- ☐ Nevýrobní dělník
- ☐ Jiná

19. Vaše pohlaví?

Vyberte jednu odpověď

- ☐ Žena
- ☐ Muž

20. Dosažené vzdělání?

Vyberte jednu odpověď

- ☐ Základní
- ☐ Středoškolské bez maturity
- ☐ Středoškolské s maturitou
- ☐ Vysokoškolské